

Санкт-Петербургский государственный университет

ШАВЕРГИНА Мария Дмитриевна

Выпускная квалификационная работа

**АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Направление 08.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата
«Экономика»

Профиль «Экономика фирмы и управление инновациями»

Научный руководитель:

Ассистент,

МАЕВСКИЙ Алексей Вадимович

Рецензент:

ЛУКАШОВ Николай Владимирович

Санкт-Петербург

2018

Содержание

Содержание	2
Введение	3
Глава I. Теоретические основы антикризисного управления предприятием	5
1.1 Понятие антикризисного управление и его виды	5
1.2 Сущность анализа финансового состояния предприятия и его роль в системе антикризисного управления.....	12
Глава II. Методика анализа финансового состояния предприятия в системе антикризисного управления.....	22
2.1 Обзор основных методов анализа финансового состояния	22
2.2 Анализ имущественного положения предприятия.....	24
2.3 Анализ основных финансовых показателей.....	28
Глава III. Анализ финансового состояния ООО «Нокиан Тайерс».....	36
3.1. Организационно-правовая и экономическая характеристика предприятия	37
3.2. Анализ эффективности системы антикризисного финансового управления	39
3.3. Антикризисное управление в ООО «Нокиан Тайерс» и анализ финансового состояния компании	47
Заключение.....	61
Список литературы.....	65
Приложения	67

Введение

В условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды функционирования организации возрастает вероятность возникновения кризисных ситуаций. Под кризисом в рамках данной работы будем понимать «крайнее обострение противоречий в социально экономической системе (организации), угрожающее её жизнестойкости в окружающей среде»¹. Кризис, являясь переломным периодом в деятельности системы, может привести к двум исходам: первый - сохранение и обновление системы, второй - её разрушение.

В процессе своего существования организация проходит периоды, как развития, так и спада, при этом элементы кризисных явлений можно увидеть практически во всех организациях, относящихся к различным организационно-правовым формам и находящимся в различных фазах жизненного цикла.

В этой связи следует подчеркнуть необходимость существования на предприятии системы антикризисного управления, основная задача которого – предвидеть опасность кризисов или обеспечить их наиболее безболезненное прохождение, сократив отрицательные последствия, как для самой организации, так и для внешней среды.

При этом наличие эффективного финансового менеджмента и стратегии развития предприятия в увязке с антикризисным управлением во многом способствуют благополучному и перспективному развитию субъекта хозяйствования, поскольку предвидение, прогнозирование, мониторинг состояния предприятия и своевременное применение стабилизирующих антикризисных инструментов способствует предотвращению развития кризисной ситуации.

Однако антикризисное управление на многих российских предприятиях зачастую вводится слишком поздно, когда восстановить эффективность функционирования уже практически невозможно. Поэтому, в последнее время всё большую актуальность приобретают вопросы, касающиеся антикризисного управления и поиска путей финансового оздоровления российских предприятий.

Установить зачатки кризиса на самых ранних этапах его развития помогает анализ финансового состояния предприятия. Важность финансового анализа в диагностике кризисных ситуаций настолько велика, что такие виды анализа, как производственный или кадровый, считаются второстепенными в рамках антикризисного управления предприятием.

¹ Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. – М. : Издательство Юрайт, 2014. С.37.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организации финансового менеджмента на предприятии ООО «Нокиан Тайерс», его соответствия критериям антикризисного управления, а также анализ финансового состояния предприятия.

Объектом исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью «Нокиан Тайерс».

Предмет исследования – финансовое состояние анализируемого предприятия.

Реализация указанной цели потребовала решения следующих задач:

- раскрыть сущность понятия «антикризисное управление» и его роль в деятельности организации;
- определить роль анализа финансового состояния предприятия в системе антикризисного управления;
- рассмотреть теоретические и методические аспекты анализа финансового состояния предприятия;
- ознакомиться со спецификой, основными направлениями деятельности и организационной структурой компании ООО «Нокиан Тайерс»;
- рассмотреть организацию финансового менеджмента на предприятии в увязке с концепцией антикризисного управления;
- исследовать предприятие на предмет наличия антикризисного управления или его отдельных элементов;
- провести анализ финансового состояния предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из трёх глав. Первая глава посвящена теоретическим основам антикризисного управления и анализа финансового состояния. Во второй главе подробно рассматривается методика проведения анализа финансового состояния предприятия. В третьей главе анализируется организация финансового менеджмента на исследуемом предприятии с позиции его соответствия антикризисному финансовому управлению и проводится анализ финансового состояния предприятия.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются: учебные материалы по темам «Антикризисное управление» и «Финансовый анализ» (Э.М. Коротков, А.Н. Ряховская, А.И. Кочеткова, Е.П. Жарковская, В.Р.Банк и др.), работы российских авторов, посвящённые рассмотрению вопросов по данной тематике, статьи из периодических изданий («Эффективное антикризисное управление», «Имущественные отношения в Российской Федерации», «Стратегический менеджмент»), а также Интернет – ресурсы.

Глава I. Теоретические основы антикризисного управления предприятием

1.1 Понятие антикризисного управления и его виды

Антикризисное управление, пройдя этап своего становления в качестве нового научного направления и практической деятельности, на современном этапе активно развивается. «Вопреки сложившемуся стереотипному мнению антикризисное управление — это не синоним банкротства. Несмотря на то, что на первом этапе формирования антикризисного управления, в начале 90-х годов XX в., оно развивалось как теоретическое обоснование и осмысление возникшего в отечественной экономической и юридической практике института банкротства»¹. С течением времени антикризисное управление стало важной составляющей системы экономических наук и самостоятельным научным направлением.

Таким образом, понятие «антикризисное управление» вошло в российскую науку сравнительно недавно и означает новый тип управления социально-экономическими системами различного уровня. Однако в научной экономической литературе ещё не выработано общепринятого определения данного понятия, так как нет однозначного представления о содержании антикризисного управления на микроуровне, о его границах как предмета научных исследований. Одни исследователи используют термин «антикризисное управление» применительно к организациям, которые уже находятся в условиях кризисного состояния или банкротства; другие считают, что данный вид управления направлен на предотвращение кризиса.

Так, например, Р.А. Попов понятие антикризисного управления рассматривает в широком и узком смыслах. В первом случае, антикризисный менеджмент – всеобщая управленческая деятельность на предприятии по переводу его из неустойчивого состояния в равновесное, сбалансированное воспроизводство. Антикризисное управление в узком смысле – это кратковременные управленческие решения в масштабах всего предприятия или достаточно длительные управленческие действия в одном из его элементов, который находится в переходном состоянии или предрасположен к изменению качества².

¹Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий //Стратегический менеджмент. 2015. №3. С.45-55.

² Попов, Р.А. Антикризисное управление: учеб. пособие. / Р.А. Попов – М.: Высшее образование, 2005. – с.15.

С.В. Валдайцев сущность антикризисного управления видит в преодолении предприятием кризисных явлений с минимальными потерями¹.

Описанные подходы к определению понятия антикризисного управления не в полной мере отражают его сущность. Представление антикризисного управления только в виде мер, необходимых для преодоления угрожающей существованию предприятия ситуации, когда главным вопросом становится выживание, нельзя признать правильным. Данный подход акцентирует внимание на «лечении кризиса», то есть на сиюминутных, краткосрочных проблемах, в то время как программа антикризисного управления должна разрабатываться как составная часть долгосрочной стратегии развития предприятия.

В.Г. Крыжановский, Н.В. Родионова, И.К. Ларионов, А.А. Крушинский, А.Н. Пыткин, Ю.А. Малышев считают, что антикризисное управление – это не только преодоление кризисных явлений, но и их прогнозирование, а также осуществление непрерывной диагностики состояния предприятия в целях предупреждения кризиса².

Похожее определение дают В.А. Черненко и Н.Ю. Шведова. Они под антикризисным управлением понимают «систему управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин»³.

На наш взгляд наиболее содержательное, предусматривающее все основные задачи антикризисного управления определение дают А.Н. Ряховская и С.Е. Кован. Под антикризисным управлением они понимают «такой вид управления, при котором в экономических системах разного уровня происходят управляемые процессы подготовки к кризису, его прогнозирование, предупреждение кризисов, обеспечение функционирования систем в периоды кризисов, смягчение отрицательных последствий кризисов и использование факторов кризисов для развития»⁴.

Обобщая вышесказанное, можно заключить, что эффективное антикризисное управление предполагает решение трёх основных задач: заблаговременное выявление и предупреждение кризиса; его преодоление с минимальными потерями; использование факторов кризиса для дальнейшего развития.

¹ Валдайцев, С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: Учебное пособие.— М.: ТК «Велби», 2016.— с. 140.

² Журixa А.М. Научные подходы к антикризисному управлению предприятием // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2016 г.). — СПб.: Издательский дом «Свое издательство». 2016. — 110-111.

³ Черненко В.А.. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 121 с.

⁴ Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий //Стратегический менеджмент. 2015. №3. С.45-55.

В зависимости от степени развития кризисных явлений и состояния объекта управления выделяют следующие виды антикризисного управления¹:

- антиципативное
- превентивное
- реактивное
- реабилитационное

Подробная характеристика видов антикризисного управления представлена в табл. 1.

Антиципативное управление – это предварительное по отношению к кризису управление, осуществляемое при устойчивом финансово-экономическом состоянии организации с целью разработки вариантов и инструментов реагирования на негативные факторы и обеспечения дальнейшего бескризисного существования объекта управления.

Превентивное антикризисное управление сменяет антиципативное в случае обнаружения негативных факторов, способных привести объект управления к кризису. Цель данного управления заключается в том, чтобы предотвратить развитие кризиса ещё на ранних этапах и не допустить возникновения серьёзных проблем.

На следующей стадии, когда наступает полномасштабный кризис, включается режим *реактивного антикризисного управления*, целью которого является вывод организации из кризиса, возвращение её в равновесное состояние, с наименьшими потерями для внешней среды. Результатом реактивного управления может быть как сохранение кризисного объекта, так и полное прекращение его деятельности.

В посткризисном периоде реактивное управление преобразуется в *реабилитационное управление*. Его основными задачами являются минимизация отрицательных последствий кризиса для внешней среды, оздоровление экономического пространства после завершения кризиса, а в случае сохранения работоспособности объекта управления укрепление его устойчивого состояния и использование факторов кризиса для последующего развития.

Комплекс мероприятий, осуществляемых на предприятии в рамках антикризисного управления, зависит от финансово-экономического состояния объекта управления, внешней обстановки, имеющихся ресурсов и других факторов. Так, возникая в виде антиципативного управления, оно существенно изменяется по мере развития и углубления кризисных явлений. Перед предприятием с недостаточной финансовой устойчивостью, низкой рентабельностью стоят задачи стабилизации финансового состояния, недопущения дальнейшего развития кризиса.

¹ Ряховская А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях //Эффективное антикризисное управление. 2013. №5 (80). С.62-73.

Таблица 1 Виды антикризисного управления

Вид антикризисного управления	Финансово-экономическое состояние организации	Задачи антикризисного управления	Инструменты/действия	Кто проводит
Антиципативное АУП	Устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> • обеспечение устойчивого функционирования и развития организации; • разработка и реализация комплекса мер, направленных на недопущение (минимизацию) возможных потерь 	Чаще всего в этот период проводится наблюдение за текущей ситуацией — мониторинг с целью выявления негативных факторов.	Проводится силами менеджмента организации
Превентивное АУП	Относительно устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> • своевременное обнаружение негативных факторов, которые потенциально могут привести к кризису объекта управления; • прогнозирование развития и выявление наиболее опасных неблагоприятных факторов и явлений; • разработка способов реагирования на возникающие неблагоприятные события; • планирование и управление непрерывностью развития бизнеса; • адекватная подготовка к кризису в случае невозможности его предотвращения; • предотвращение развития кризиса до острой фазы, угрожающей жизнедеятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> • диагностика и мониторинг финансового состояния объектов управления; • заблаговременная проработка и реализация возможных антикризисных мер; • создание запасов устойчивости на случай потерь («подушки безопасности»); • различные способы урегулирования задолженности, реструктуризации бизнеса и имущественного комплекса. 	Проводится силами менеджмента организации, возможно с привлечением внешних антикризисных консультантов

Продолжение таблицы 1

Реактивное АУП	Неустойчивое (кризисное) Состояние	<ul style="list-style-type: none"> • блокировка наиболее опасных негативных факторов, которые могут привести к кризису; • корректировка реализуемой стратегии организации и ее преобразование в антикризисную; • обеспечение жизнедеятельности в изменившихся и ставших неблагоприятными условиях; • поиск новой модели функционирования, которая сможет обеспечить жизнеспособность организации в будущем 	<ul style="list-style-type: none"> • реализация мер по восстановлению платежеспособности организации, удовлетворению требований кредиторов или конкурсное производство; • применение внешних управляющих воздействий и ресурсов (назначение внешнего управляющего или временной администрации); • Восстановление платежеспособности организации путем применения специальных антикризисных технологий (график погашения, мораторий на долги, контроль планов восстановления платежеспособности) 	Менеджмент организации; специально назначенные уполномоченными органами или арбитражным судом внешние управляющие, а также антикризисные консультанты, специализирующиеся на вопросах антикризисного управления.
Реабилитационное АУП	Относительно устойчивое состояние	<ul style="list-style-type: none"> • Сокращение негативных последствий кризиса для внешней среды; • Укрепление финансовой устойчивости бизнеса; использование факторов кризиса для дальнейшего развития 	<ul style="list-style-type: none"> • разработка и реализация мер по минимизации негативных финансовых и социальных последствий кризиса; • разработка и внедрение механизма использования факторов кризиса для развития; обеспечение финансовой устойчивости бизнеса 	Проводится силами менеджмента организации

Решение иных задач, чётко регламентированных действующим законодательством, предполагает арбитражное управление несостоятельным предприятием. Таким образом, на современном этапе антикризисное управление предприятием включает в себя собственно антикризисное управление и арбитражное управление.

Процесс реализации антикризисных процедур, касающихся деятельности корпоративных должников, также можно подразделить на два комплекса процедур: антикризисное управление и антикризисное регулирование¹.

Антикризисное управление основано как на общих закономерностях, присущих процессам управления, так и на специфических особенностях, связанных с реализацией антикризисных процедур. Выбор и постановка целей являются отправной точкой любого процесса управления, включая процесс антикризисного управления. Однако система контроля и раннего выявления надвигающегося кризиса является специфическим признаком, присущим процессу антикризисного управления. Реализация всего комплекса антикризисных управленческих процедур начинается только на определенном этапе жизненного цикла предприятия. Все меры, направленные на восстановление бизнеса от кризиса, можно разделить на стратегические и тактические.

Стратегические меры включают анализ и оценку положения предприятия на рынке, определение потенциала бизнеса, разработку производственных планов, политику инновационного развития, разработку общей концепции финансового оздоровления предприятия.

Тактические (оперативные) меры, направленные на восстановление после кризиса, включают в себя определение текущих потерь, выявление внутренних резервов, привлечение экспертов, смену персонала, привлечение кредитов, укрепление дисциплины и т. д. В свою очередь, они могут подразделяться на защитные (сокращение расходов, закрытие бизнес-единиц, сокращение персонала, сокращение производства и снижение продаж) и наступательные (активные маркетинговые исследования, высокие цены на продукцию, выявление внутренних резервов, модернизация и совершенствование управления) меры.

Основными этапами антикризисного управления в отношении тактики являются:

- диагностика финансового состояния предприятия и оценка перспектив развития его потенциала бизнеса;
- оценка тяжести финансово-экономического кризиса предприятия;
- разработка бизнес-плана финансового оздоровления предприятия;

¹ Maximilian Groh, «Distinction between Anti-Crisis Management and Strategic Management»/ Maximilian Groh - Your Business Advisor , 2016. URL: <https://www.mgroh.eu/blog/anti-crisis-management/distinction-anti-crisis-management-strategic-management/>

- контроль процесса финансового оздоровления предприятия;
- оценка эффективности мер по финансовому оздоровлению;
- отбор и реализация антикризисных процедур.

Антикризисный процесс включает в себя введение реабилитационных или ликвидационных процедур для корпоративного должника. Этот процесс начинается с оценки его финансового положения. Если же диагностика причин неплатежеспособности не будет проведена, могут применяться ненадлежащие антикризисные процедуры. Это может привести к ликвидации вполне производительных предприятий, реорганизации неплатежеспособных предприятий, эскалации конфликта между интересами должников и кредиторов. Антикризисное регулирование подразумевает воздействие на корпоративного должника на макроуровне. Антикризисное регулирование включает меры по организационному, экономическому и нормативно-правовому воздействиям со стороны государства, направленных на защиту предприятий от кризисных ситуаций, предотвращение банкротства или ликвидацию в случае неэффективности его дальнейшей эксплуатации.

Опираясь на всё вышесказанное, можно заключить, что базовым отличием антикризисного управления от менеджмента является то, что кризис рассматривается, прежде всего, как угроза самому существованию объекта управления, а не эффективности его функционирования. Ещё одной отличительной особенностью антикризисного управления можно назвать повышенную чувствительность к фактору времени. Данная особенность характерна в большей степени для реактивного антикризисного управления, когда в результате развития кризиса, значительно возрастает вероятность наступления необратимых последствий вплоть до ликвидации объекта управления. Поэтому процесс антикризисного управления предприятием, находящимся в сложной ситуации, требует быстрых и эффективных мер. Вместе с ограниченностью времени для принятия решений характерным свойством системы в состоянии кризиса является ограниченность ресурсов (финансовых, материальных, трудовых), прежде всего, необходимых для удовлетворения требований кредиторов и восстановления платёжеспособности предприятия.

Первым этапом принятия каких-либо мер антикризисного воздействия должна быть диагностика состояния предприятия. Необходимость этого обусловлена тем, что менеджеры для принятия верных управленческих решений должны обладать полной информацией о состоянии объекта управления.

Под термином «диагностика» в антикризисном управлении понимают заблаговременное распознавание неблагоприятного развития событий¹. Обнаружение

¹ Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. А.Н. Ряховской. – М. : Магистр: Инфа-М, 2015. С. 133

негативных явлений заранее позволяет благодаря правильному реагированию менеджеров обеспечивать наиболее безболезненное прохождение кризиса или вовсе блокировать его развитие.

В ходе диагностики состояния объекта управления могут быть проанализированы: производственно-хозяйственная деятельность, финансовое состояние, персонал, организация управления, деятельность маркетинговой службы и др. Среди всего многообразия направлений анализа необходимо выделить анализ финансового состояния организации. «Финансовый анализ – составная часть финансово-экономического анализа. Кроме того, именно этот вид анализа чаще всего используется для того, чтобы провести экспресс-диагностику состояния организации. Важность финансового анализа настолько велика, что другие виды анализа (производственный, кадровый и т.п.) считают вспомогательными видами, которые только позволяют уточнить выводы, сделанные по результатам этого вида анализа. Данное положение спорное, но бесспорно то, что для получения первого впечатления об организации наилучшим образом подходит как раз финансовый анализ»¹.

1.2 Сущность анализа финансового состояния предприятия и его роль в системе антикризисного управления

«Неотъемлемой чертой предпринимательства в рыночной экономике является риск, связанный с попаданием предприятия в фазу кризисного состояния. При этом далеко не все предприятия могут преодолеть кризис. Большинство из них рискует стать финансово несостоятельными и, как следствие, прекратить своё существование. При этом риск финансовой несостоятельности распространяется не только на лицо и фирму, которые понесли убытки в результате своей хозяйственной деятельности, но и на лиц, предоставивших им средства в той или иной форме (через покупку акций, коммерческий или денежный кредит и т.п.)»². В целях определения текущего финансового положения предприятия и оценки перспектив его развития в будущем проводится анализ финансового состояния. Поскольку финансовое состояние отражает результат всей деятельности предприятия, его своевременное проведение позволяет диагностировать зачатки кризиса на ранних этапах его развития и выработать эффективные управленческие меры для решения имеющихся проблем. Однако стоит отметить, что ориентировка только на финансовые

¹ Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. А.Н. Ряховской. – М. : Магистр: Инфа-М, 2015. С. 133

² Колышкин А.В. Прогнозирование финансовой несостоятельности предприятий/ А.В. Колышкин, Е.В. Гиленко, С.Е. Довженко, С.А. Жилкин, С.Е. Чое// Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2014. - №2. – С.122-142

аспекты деятельности предприятия не решает всего комплекса задач антикризисного управления, т.к. кризис может иметь скрытый характер и на протяжении длительного времени не обнаруживаться в финансовых показателях.

Понятие финансового состояния предприятия часто используется в экономической среде, однако его однозначной трактовки не выработано. Так, например, Г.В. Савицкая под финансовым состоянием предприятия понимает «сложную экономическую категорию, отражающую на определённый момент времени способность субъекта хозяйствования финансировать свою деятельность, вовремя рассчитываться по обязательствам, сохраняя при этом инвестиционную привлекательность»¹.

А.Д. Шеремет считает, что «финансовое состояние предприятия характеризуется структурой средств (активов) и характером источников их формирования (собственного и заёмного капитала, т.е. пассивов)»².

Наиболее ёмкое определение, сочетающее в себе два предыдущих подхода, даёт В.Р. Банк: финансовое состояние – это «экономическая категория, отражающая состояние капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта хозяйствования к саморазвитию на фиксированный момент времени, т. е. возможность финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования предприятия, целесообразностью их размещения и эффективностью использования, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью»³.

Анализ финансового состояния предприятия является важным элементом антикризисного управления, приобретая особое значение в рамках арбитражного управления, когда встаёт вопрос о признании должника банкротом. В.А. Черненко и Н.Ю. Шведова выделяют антикризисную и кризисную диагностику предприятия⁴. Антикризисная диагностика финансового состояния предприятия предполагает регулярный мониторинг состояния объекта управления, направленный на своевременное выявление вероятности возникновения кризиса, его причин и разработку мер для предотвращения развития негативных факторов. Кризисная диагностика проводится тогда, когда предприятие уже находится в состоянии кризиса. Основными целями данного вида диагностики являются:

¹ Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник. – 14-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. С.525

² Шеремет А.Д. Методика анализа деятельности коммерческих организаций/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. С.117

³ Банк В. Р. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Р. Банк, С. В. Банк, А.В. Тараскина. М.: ТК Велби - Проспект, 2014. С. 10

⁴ Черненко В.А.. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 135 с.

оценка масштаба кризиса, выявление возможности его преодоления и выбор наиболее эффективных процедур банкротства.

Учитывая вышесказанное, можно сделать вывод о том, что в системе антикризисного управления важным составляющим элементом является финансовый менеджмент. В этой связи, можно говорить о таком виде управленческой деятельности, как антикризисное финансовое управление.

Политика антикризисного финансового управления представляет собой часть общей финансовой стратегии предприятия, заключающейся в разработке системы методов предварительной диагностики банкротства и «включения» механизмов финансового оздоровления, обеспечивающих выход из кризисного состояния¹.

Таким образом, антикризисное финансовое управление можно определить, как систему управления финансовым состоянием предприятия, в основе которой лежит антикризисная финансовая стратегия. Процесс антикризисного финансового управления на предприятии можно представить в виде последовательности профилактических или антикризисных мероприятий (рис. 1).

Процесс антикризисного финансового управления на предприятии начинается с выработки комплексного плана антикризисных мероприятий, характеризующего постоянную готовность к возможному нарушению финансового равновесия на любом этапе экономического развития хозяйствующего субъекта, и его внедрения в систему финансового управления. В результате регулярного мониторинга устанавливается финансовое состояние объекта управления и, соответственно, выбираются соответствующие меры, направленные либо на профилактику возможных негативных явлений, либо на вывод предприятия из кризиса. В случае диагностирования кризисных явлений на предприятии включается внутренний механизм финансовой стабилизации, направленный на устранение неплатёжеспособности. Если же восстановить платёжеспособность предприятия не удалось, включаются внешние механизмы финансовой стабилизации. К механизмам внешней стабилизации относится досудебная санация, которая в соответствии с Законом «О несостоятельности (банкротстве)» представляет собой систему мероприятий предпринимаемых собственником имущества, учредителями должника, его кредиторами и иными лицами, в целях восстановления платёжеспособности должника и предотвращения процедуры банкротства².

¹ Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление предприятий: Теория и практика / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2004. – 256 с. с.272

² Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002г. №127-ФЗ (в ред. Фед. закона от 23.04.2018)

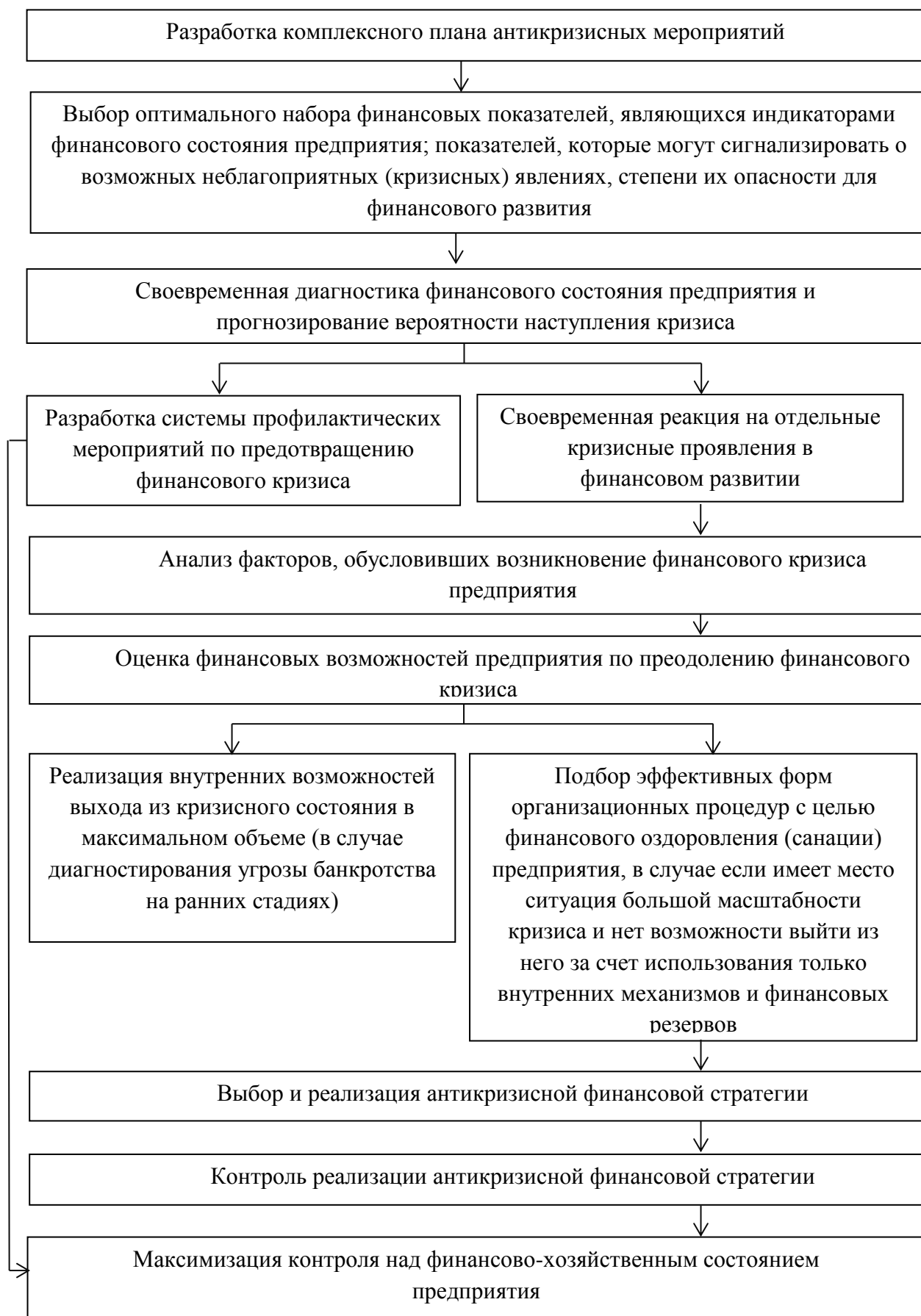


Рисунок 1 Этапы антикризисного финансового управления на предприятии

*Составлено по: Журова Л.И. Процедура и механизмы антикризисного финансового управления// E-library: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17735541&>

Механизм антикризисного финансового управления, как результат антикризисной политики в области финансового управления, можно представить в виде системы, состоящей из следующих элементов: кадровой, информационной, контролирующей подсистем и подсистемы антикризисного инструментария (рис.2).



Рисунок 2 Элементы механизма антикризисного финансового управления

*Источник: Глухова Д.В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / НОУ ВПО «Северо-Кавказский гуманитарно-технический институт». Ставрополь, 2015. – 40 с

Кадровая подсистема механизма антикризисного финансового управления представляет собой финансовую службу организации, во главе которой стоит финансовый директор, который отвечает за разработку финансовой стратегии хозяйствующего субъекта, долгосрочное планирование и выработку антикризисной политики в области финансового управления.

Эффективность управления на любом предприятии во многом зависит от его информационного обеспечения. Далее рассмотрим *информационную подсистему* механизма антикризисного финансового управления. Финансовому менеджменту для разработки антикризисных мероприятий необходима определённая финансовая информация, методами формирования которой являются: исследование динамики финансового развития предприятия; мониторинг текущего финансового состояния и финансовый анализ кризисоформирующих факторов внешней и внутренней среды. Динамическая диагностика

финансового состояния предприятия позволяет проследить развитие предприятия во времени и выявить кризисные моменты. В ходе общего мониторинга текущего финансового состояния объекта наблюдения выделяется особая группа показателей – «индикаторы кризисного развития». «Как правило, индексы этой группы наблюдаются с наиболее высокой периодичностью в общей системе финансового мониторинга. Более того, в периоды высокого роста факторов внешней финансовой среды, реализующих финансовую опасность, основные из этих показателей требуют ежедневного наблюдения. Здесь на первый план выходит *блок контролирующей системы* - финансовый контроль показателей, характеризующих вероятность наступления банкротства, который, одновременно может быть и инструментом информационной подсистемы»¹. Анализ кризисоформирующих факторов внешней и внутренней среды направлен на идентификацию факторов, способных повлиять на финансовое состояние хозяйствующего субъекта с позиции провоцирования кризисных ситуаций.

В результате анализа финансового состояния объекта наблюдения и кризисоформирующих факторов констатируется текущее состояние предприятия, характер его развития и возможные направления развития в будущем.

Следующим блоком механизма антикризисного управления является *блок антикризисного инструментария*, который включает в себя мероприятия, характер которых зависит от выводов, полученных на предыдущих этапах:

- профилактические мероприятия;
- идентификация масштабов кризиса;
- оценка внутренних финансовых возможностей;
- финансовая стабилизация: устранение неплатежеспособности, восстановление финансовой устойчивости, финансовое обеспечение устойчивого роста;
- финансовое оздоровление при помощи санации

В процессе установления диагноза финансового состояния предприятия принято выделять два направления²:

- систему финансовой экспресс-диагностики;
- фундаментальную диагностику финансового состояния на предмет наличия финансовой несостоятельности предприятия.

¹ Глухова Д.В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / НОУ ВПО «Северо-Кавказский гуманитарно-технический институт». Ставрополь, 2015. – 44 с

² Алексеева О.А., Маслин О.В. «Методический подход к проведению «мониторинг»-диагностики кризиса финансового состояния предприятия // ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет»; Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. А.Н. Ряховской. – М. : Магистр: Инфа-М, 2015.

О. А. Алексеева и О. В. Маслин рекомендуют четко разграничивать указанные выше направления, и отмечают следующее: «...если в ходе проведения предварительного экспресс-диагностического анализа не выявляются первичные признаки финансовой несостоятельности, то комплексный анализ не проводится»¹.

Рассмотрим более подробно указанные выше направления диагностики финансового состояния организации.

Экспресс-диагностика подразумевает под собой систему регулярной оценки кризисных параметров финансового развития предприятия, осуществляемой на базе данных финансового учета по стандартным алгоритмам анализа, в целях раннего обнаружения негативных тенденций².

Экспресс-диагностика финансового состояния предприятия включает в себя следующие основные этапы³:

1. Идентификация объектов наблюдения «кризисного поля» - различных аспектов деятельности хозяйствующего субъекта в области финансов, которые могут генерировать опасность возникновения кризисной ситуации (чистый денежный поток, структура капитала, состав финансовых обязательств по срочности погашения, структура активов и т.д.).

2. Подбор оптимальных финансовых показателей и коэффициентов по каждому объекту наблюдения «кризисного поля» – индикаторов уровня угрозы кризиса. В качестве примера приведём систему индикаторов, предлагаемую Л. И. Ушвицким, А. И. Алексеевой и А.М. Малеевой (Приложение 1).

3. Анализ финансового состояния предприятия, сравнение фактического уровня показателей индикаторов с плановыми (нормативными) и определение размеров отклонений в динамике.

4. Заключительный этап экспресс-диагностики – оценка масштабов кризисного состояния предприятия.

В случае если в ходе экспресс-диагностики установлено, что предприятие находится в кризисном положении целесообразно проводить фундаментальную диагностику

¹ Алексеева, О.А. Методический подход к проведению «мониторинг»-диагностики кризиса финансового состояния предприятия [Электронный ресурс] / О.А. Алексеева, О.В. Маслин // ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет» / Режим доступа http://www.rusnauka.com/29_NNM_2008/Economics/35900.doc.htm

² Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление предприятий [Текст]: Теория и практика / А.З. Бобылева. – М.: Дело, 2004. - 256 с.

³ Глухова Д.В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / НОУ ВПО «Северо-Кавказский гуманитарно-технический институт». Ставрополь, 2015. – 63-66 с

финансового состояния предприятия. Выделяют пять основных этапов проведения фундаментальной диагностики¹:

1. Объединение основных кризисоформирующих факторов в единую систему. Кризисные факторы целесообразно рассматривать, разделив их на две группы – внутренние и внешние факторы.
2. Комплексный фундаментальный анализ воздействия отдельных кризисных факторов на финансовое развитие предприятия. Анализ проводится с помощью специальных методов, среди которых основными являются комплексный анализ финансовых коэффициентов, корреляционный анализ, SWOT – анализ.
3. Прогнозирование перспектив развития кризисной ситуации с помощью многофакторных регрессионных моделей.
4. Прогнозирование способности предприятия к преодолению кризисного состояния.
5. Оценка масштаба кризисного состояния предприятия и определение потенциальных направлений восстановления его финансового равновесия.

Для проведения экспресс-диагностики финансового состояния существует множество различных методик, предлагаемых как отечественными, так и зарубежными исследователями. Такое многообразие подходов к оценке финансового положения предприятий обусловлено многими факторами, например, спецификой отраслей, в которых они действуют, различием целей проведения данного анализа. Тем не менее, в целом из всего многообразия существующих направлений анализа финансового состояния можно выделить следующие основные блоки параметров²:

- структура и состав баланса; анализ качественных изменений имущественного положения предприятия;
- показатели платежеспособности и ликвидности;
- показатели финансовой устойчивости;
- показатели деловой активности;
- показатели рентабельности деятельности.

Проведение анализа финансового состояния предприятия на основе указанных выше параметров является стандартной, наиболее распространённой методикой. Кроме того, данный подход также является официально действующей методикой проведения анализа финансового состояния предприятия, утверждённой постановлением Правительства РФ от

¹ Глухова Д.В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / НОУ ВПО «Северо-Кавказский гуманитарно-технический институт». Ставрополь, 2015. – 66-69 с

² Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. А.Н. Ряховской. – М. : Магистр: Инфа-М, 2015. С. 149; Банк В. Р. Финансовый анализ: учебное пособие / С. В. Банк. М.: ТК Велби - Проспект, 2014. С.55

25.06.2003 г. №367 («Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»). Она разработана для обязательного применения арбитражными управляющими в ходе осуществления процедуры банкротства. Такой анализ предприятия проводится арбитражным управляющим в рамках общей финансовой диагностики кризисного предприятия.

«Очевидно, чем раньше будет обнаружена тенденция, ведущая предприятие к финансовой несостоятельности, и, соответственно, чем раньше будут предприняты определённые меры по спасению предприятия, тем больше вероятность выхода компании из кризиса. Следовательно, возникает вопрос об определении показателей, способных прогнозировать развитие событий на ранних стадиях»¹.

Учитывая вышеизложенное, можно заключить, что антикризисное управление является разумным применением антикризисных процедур на микроуровне. Такое применение направлено на предотвращение возможных осложнений в ходе предпринимательской деятельности и на обеспечение устойчивого и прибыльного функционирования бизнеса.

Выводы по главе

Таким образом, в результате проведённого теоретического анализа понятийного аппарата антикризисного управления:

- структурированы этапы процесса антикризисного финансового управления на предприятии, включающие: разработку комплексного плана антикризисных мероприятий; выбор оптимального набора финансовых показателей; диагностику финансового состояния предприятия; разработку системы профилактических мероприятий и своевременную реакцию на кризисные проявления; анализ факторов кризиса и т.д. Процесс антикризисного финансового управления ориентирован на последовательное применение профилактических или антикризисных процедур с целью воздействия на финансовое состояние предприятия;
- выбрано определение, наиболее полно отражающее сущность финансового состояния предприятия: во-первых, оно характеризуется структурой средств и источников их формирования, во-вторых, способностью финансировать свою деятельность, своевременно и в полном объёме выполняя свои долговые обязательства;
- определена роль анализа финансового состояния в системе антикризисного

¹ Колышкин А.В. Прогнозирование финансовой несостоятельности предприятий/ А.В. Колышкин, Е.В. Гиленко, С.Е. Довженко, С.А. Жилкин, С.Е. Чое// Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2014. - №2. – С.122-142

управления: важность анализа финансового состояния, как метода своевременного обнаружения симптомов кризиса, обусловлена возможностью принятия адекватных мер по предотвращению развития кризиса или минимизации его негативных последствий, которые могут затрагивать не только сам объект управления, но и внешнюю среду.

- обозначены основные направления анализа финансового состояния предприятия (анализ имущественного положения с применением вертикального и горизонтального анализов бухгалтерской отчётности предприятия; анализ ликвидности и платёжеспособности; анализ финансовой устойчивости; анализ деловой активности и рентабельности.).

Глава II. Методика анализа финансового состояния предприятия в системе антикризисного управления

2.1 Обзор основных методов анализа финансового состояния

Анализ финансового состояния является частью общего финансово-экономического анализа организации, поэтому в рамках данного анализа активно используются стандартные общепринятые научные методы. Среди основных методов финансового анализа можно выделить следующие: горизонтальный и вертикальный анализ финансовых отчётов, коэффициентный, трендовый, факторный и сравнительный анализы¹. Дадим краткую характеристику перечисленных методов исследования.

Горизонтальный (временной) анализ используется для сравнения основных показателей бухгалтерской отчётности в разные периоды в целях исследования их изменений. Значительным недостатком данного метода является подверженность показателей анализа влиянию инфляции. Поэтому в случае высоких инфляционных темпов ценность результатов горизонтального анализа заметно снижается.

Вертикальный (структурный) анализ предназначен для изучения структуры баланса путём расчёта удельного веса его отдельных статей в общей валюте баланса или в разрезе основных групп статей. Анализ динамики структуры показателей позволяет не только отслеживать, но и прогнозировать структурные изменения в составе активов и пассивов баланса.

Коэффициентный анализ заключается в вычислении на основе финансовой отчётности различных показателей, характеризующих различные стороны финансового состояния организации: финансовую устойчивость, ликвидность, платёжеспособность, деловую активность и рентабельность. Важным преимуществом коэффициентного анализа является то, что он позволяет избежать искажения результатов анализа в случае высоких инфляционных темпов.

Трендовый анализ используется для сравнения одного и того же показателя за несколько последовательных периодов. Тренд – это основная тенденция динамики показателя. На основе анализа тренда составляется прогноз по отдельным финансовым показателям или по финансовому состоянию организации в целом.

¹ Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. А.Н. Ряховской. – М. : Магистр: Инфа-М, 2015. С. 152

Факторный анализ применяется для исследования влияния различных факторов на результативный показатель на основе экономико-математических детерминированных или стохастических методов.

Сравнительный анализ предполагает внутрихозяйственное (сравнение показателей различных подразделений, цехов предприятия) и межхозяйственное сравнение (сравнение с нормативными, среднеотраслевыми показателями) по отдельным финансовым показателям.

В данной работе мы не будем подробно останавливаться на стандартных методах финансового анализа, а уделим особое внимание методике анализа финансового состояния организации. Существует большое разнообразие методик анализа финансового состояния предприятия, разработанных как отечественными, так и зарубежными исследователями, что свидетельствует об актуальности данной проблемы на современном этапе развития экономики. Недостаток зарубежных методик заключается в том, что они в большинстве своем не подходят для анализа российских предприятий, так как не учитывают особенности специфики российской экономики. В связи с этим, в рамках данной работы целесообразно рассматривать анализ финансового состояния на основе методик, разработанных отечественными авторами, адаптированными под российскую действительность.

Рассмотрим некоторые подходы к анализу финансового состояния, предложенные отечественными авторами.

В методике предложенной А. Д. Шеремет и Е. В. Негашевым основными направлениями анализа финансового состояния являются: соотношения (структуры) активов и пассивов предприятия; анализ финансовой устойчивости, анализ ликвидности и платежеспособности; анализ движения денежных средств и анализ неплатежеспособности организации¹. Достоинством данной методики является применение в анализе всех форм отчетности предприятия. Недостатком методики, несмотря на ее комплексность, является отсутствие анализа банкротства и прогноза финансовой деятельности.

А.И. Ковалёв выделяет экспресс-анализ и углубленный анализ финансового состояния организации. В ходе экспресс-анализа проводится арифметическая проверка показателей бухгалтерского отчета; знакомство с пояснительной запиской к бухгалтерской отчетности, оценка условий, в которых предприятие функционирует в отчетном периоде; расчет и оценка изменений аналитических коэффициентов, характеризующих финансовое положение предприятия. Недостатком данного анализа является отсутствие прогноза деятельности предприятия. Углубленный анализ, по А.И. Ковалеву, направлен на определение

¹ Шеремет А.Д. Методика анализа деятельности коммерческих организаций/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с.

вероятности банкротства предприятия. Анализ банкротства он предлагает выполнить на основе методики Альтмана, предварительно рассчитав коэффициенты ликвидности и платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности¹. Однако прогнозирование банкротства предприятия на основе моделей зарубежных исследователей может привести к неправильным выводам, поскольку они не учитывают специфику российской экономики.

В методике, предложенной Г. В. Савицкой, в качестве основных характеристик для анализа финансового состояния выделяются две – платежеспособность и финансовая устойчивость. Методика предполагает анализ источников формирования капитала, а также его размещения и оценку имущественного состояния предприятия; анализ эффективности и интенсивности использования капитала; анализ денежных потоков; анализ платежеспособности и финансовой устойчивости (финансовой прочности). Кроме того, в качестве заключительного этапа проведения анализа предполагается проведение диагностики вероятности наступления несостоятельности².

Таким образом, учитывая широкое разнообразие подходов к оценке финансового состояния предприятия, стоит сказать, что каждый из них обладает как сильными, так и слабыми сторонами. Из трёх упомянутых выше методик методики А.И. Ковалёва и Г.В. Савицкой в большей степени ориентированы на анализ деятельности с точки зрения антикризисного управления, чем методика А. Д. Шеремет и Е. В. Негашева, так как предполагают прогнозирование вероятности банкротства предприятия.

Далее будут подробно рассмотрены основные направления анализа финансового состояния организации: анализ имущественного положения предприятия; анализ ликвидности и платёжеспособности; анализ финансовой устойчивости; анализ деловой активности и рентабельности.

2.2 Анализ имущественного положения предприятия

Структурный анализ имущества предприятия и источников его формирования проводится на основе бухгалтерского баланса. Однако проведение анализа по данным российской бухгалтерской отчётности является трудоёмким процессом из-за того, что слишком большое количество расчётных показателей затрудняет определение наиболее

¹ Е.В. Шаповал К.М. Якиманская Исследование методик анализа финансового состояния организации// E-library: Электронный ресурс. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22479795>

² Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник/ Г.В. Савицкая. – 14-е изд., перераб. и доп., – М.: ИНФРА-М, 2017. – 649 с.

значимых тенденций в финансовом состоянии предприятия. В связи с этим возникает необходимость преобразования исходных (типовых) форм бухгалтерской отчётности в форму более удобную для анализа и прогнозирования финансового состояния предприятия – аналитическую. При этом преобразовании исходные формы отчётности уплотняются путём агрегирования однородных по составу статей баланса. Структура аналитических форм и, соответственно, степень агрегирования статей определяется аналитиком самостоятельно исходя из определённых условий и целей анализа.

После построения аналитической формы баланса проводится его горизонтальный и вертикальный анализ.

Горизонтальный (трендовый) анализ баланса организации

Горизонтальный анализ проводится в целях сравнения показателей бухгалтерского баланса с показателями предыдущих периодов, то есть позволяет определить динамику развития организации за ряд периодов (этот период должен составлять не менее двух лет).

При проведении данного анализа используются следующие приёмы¹:

- простое сравнение статей отчётности в абсолютном выражении и в процентах к базовому (отчётному) периоду;
- изучение их резких изменений;
- анализ изменения статей отчётности в сравнении с колебаниями других статей.

При выявлении резких изменений комплексных статей проводится горизонтальный анализ их составляющих. Например, статья «запасы» детализируется следующим образом: сырьё и материалы, затраты в незавершённом производстве, готовая продукция и товары для перепродажи, товары отгруженные, расходы будущих периодов, прочие запасы и затраты.

После проведения такого анализа следует сопоставить темпы изменения в динамике по годам активов с темпами изменения финансовых результатов (выручки, чистой прибыли). Для этого необходимо провести горизонтальный анализ доходов и расходов, их составляющих по отчёту о финансовых результатах.

Вертикальный анализ статей баланса организации

В ходе вертикального анализа баланса осуществляется расчёт удельного веса каждой статьи в общей валюте баланса и его сравнение с аналогичными значениями предшествующих периодов. Данный анализ позволяет сделать выводы о структуре активов и

¹ Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник/ Е.П.Жарковская, Б.Е. Бродский, И.П. Бродский. – 8-е изд., перераб. – М.: Издательство «Омега-Л», 2014. С.176

пассивов организации, а также о динамике её изменения за исследуемые периоды. Для проведения анализа так же, как и для горизонтального анализа, строятся аналитические таблицы, на основании которых определяется ряд показателей деятельности организации, их динамика и делаются выводы.

Важнейшим показателем, характеризующим структуру активов, является коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов. Он рассчитывается как отношение величины оборотных активов к внеоборотным по данным бухгалтерского баланса на отчётную дату. Нормативное значение данного коэффициента зависит от специфики деятельности отраслевой принадлежности предприятия.

Структуру пассивов характеризуют коэффициент автономии и коэффициент соотношения собственных и заёмных средств (плечо финансового рычага). Коэффициент автономии рассчитывается как отношение собственного капитала к общей величине активов. Нормальными значениями для данных коэффициентов являются: $k^a \geq 0,5$, $k^{3/c} \leq 1$.

Указанные значения коэффициентов свидетельствуют о том, что предприятие в состоянии покрывать свои обязательства за счет собственных средств. Рост коэффициента автономии означает увеличение финансовой независимости предприятия, снижение значения финансового рычага - ослаблении финансовой зависимости от внешних источников. Для расчета коэффициента автономии и коэффициента соотношения собственных и заёмных средств следует использовать уточненный собственный капитал, значение которого совпадает с величиной чистых активов предприятия¹.

По результатам вертикального анализа аналитических таблиц необходимо сделать выводы, так как построение таблиц и вычисление значений само по себе ничего не даёт. Так, например, рост доли дебиторской задолженности может свидетельствовать о существовании проблем, связанных с оплатой потребителями товаров (услуг), а также о проблемах, связанных с недостаточной величиной собственных оборотных средств. Отрицательная динамика величины собственного капитала и резервов говорит об ухудшении финансовой устойчивости организации.

На основании горизонтального и вертикального анализов необходимо сделать обобщающий вывод об имущественном положении предприятия, о риске возможной утраты платёжеспособности и финансовой устойчивости. Таким образом, при оценке имущественного положения предприятия в рамках антикризисного управления особое

¹ Шеремет А.Д. Методика анализа деятельности коммерческих организаций/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. С.129

внимание следует уделить тем группам активов и пассивов, которые характеризуют его ликвидность и платёжеспособность.

При анализе активов следует отразить следующие моменты:

1. Как в целом изменилось имущество предприятия (сумма внеоборотных и оборотных активов)?
 - Уменьшение имущества свидетельствует о сокращении хозяйственного оборота предприятия, что может вызвать его неплатежеспособность.
 - Рост имущества может свидетельствовать о позитивном изменении баланса.
2. Как изменилась величина оборотных активов предприятия за анализируемый период, и какие статьи вносят основной вклад в их формирование?
3. О каких проблемах может свидетельствовать существующая структура оборотных активов?
 - Как изменилась стоимость запасов за анализируемый период, является ли это изменение позитивным и о чем свидетельствует? Рост стоимости запасов и увеличение длительности оборота является негативным фактором.
 - Как изменились за анализируемый период объёмы дебиторской задолженности, денежных средств? Изменение объёма и структуры дебиторской задолженности существенно влияет на финансовое состояние компании. Поскольку возникновение дебиторской задолженности связано с временным отвлечением средств из оборота, снижается платёжеспособность организации.

При анализе источников формирования имущества предприятия стоит определить:

1. Собственные или заемные средства являются основными источниками формирования совокупных активов?
2. Как изменилась доля собственного капитала в структуре баланса за анализируемый период?
 - Увеличение способствует росту финансовой устойчивости предприятия
 - Сокращение - снижению финансовой устойчивости
3. Как изменилась доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов?
 - Увеличение может свидетельствовать об усилении зависимости предприятия от внешних источников финансирования и повышении степени его финансовых рисков.
 - Сокращение говорит о повышении финансовой независимости предприятия.
4. Какие обязательства преобладают в структуре заёмного капитала: краткосрочные или долгосрочные? Как изменилась структура обязательств предприятия?

- Преобладание краткосрочного заёмного капитала характеризует ухудшение структуры баланса и повышение риска утраты финансовой устойчивости.
- Преобладание долгосрочных источников улучшает структуру баланса и уменьшает риск утраты финансовой устойчивости.

2.3 Анализ основных финансовых показателей

Коэффициенты, характеризующие ликвидность и платёжеспособность организации

Одним из индикаторов финансового состояния организации является его платёжеспособность, под которой понимается способность полностью и своевременно погашать свои платёжные обязательства. Различают текущую и перспективную платёжеспособность. Текущая платёжеспособность характеризуется наличием в достаточном объёме денежных средств и их эквивалентов для расчётов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения. «Перспективная платёжеспособность обеспечивается согласованностью обязательств и платёжных средств в течение прогнозного периода, которая в свою очередь зависит от состава, объёмов и степени ликвидности текущих активов, а также от объёмов, состава и скорости созревания текущих обязательств к погашению»¹.

Платёжеспособность предприятия зависит от степени ликвидности баланса. Под ликвидностью баланса понимают «степень покрытия обязательств организации её активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения денежных обязательств».²

Для анализа ликвидности баланса необходимо сгруппировать активы по степени их ликвидности, а пассивы – по степени срочности погашения обязательств (Приложение 2; Приложение 3). При этом активы располагаются в порядке убывания ликвидности, а пассивы – в порядке возрастания сроков их погашения.

После группировки активов и пассивов проводится расчёт абсолютных и относительных коэффициентов ликвидности и платёжеспособности, а также их сравнение с нормативными значениями, принятыми для отрасли, в которой действует исследуемое предприятие. На основе полученных данных делаются выводы относительно ликвидности баланса и платёжеспособности организации.

¹ Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник/ Г.В. Савицкая. – 14-е изд., перераб. и доп., – М.: ИНФРА-М, 2017. С.554

² Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник/ Е.П.Жарковская, Б.Е. Бродский, И.П. Бродский. – 8-е изд., перераб. – М.: Издательство «Омега-Л», 2014. С.191

Далее будет приведён порядок расчёта основных показателей ликвидности и платёжеспособности¹:

- Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие условия:

$$A_1 \geq П_1; A_2 \geq П_2; A_3 \geq П_3; A_4 \leq П_4$$

- *Коэффициент абсолютной ликвидности* показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счёт наиболее ликвидных активов.

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КФО}} \quad (1)$$

где ДС – денежные средства, КФВ – краткосрочные финансовые вложения; КФО – краткосрочные финансовые обязательства

- *Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности* показывает насколько предприятие способно погасить текущие обязательства при условии отсрочки платежей. По этому показателю можно судить о том, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счёт оборотных активов, которые не вовлечены в производство.

$$K_{\text{б.л.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{КДЗ}}{\text{КФО}} \quad \text{где КДЗ - краткосрочная дебиторская задолженность} \quad (2)$$

- *Коэффициент текущей ликвидности (общего покрытия)* характеризует степень покрытия текущих обязательств оборотными активами и рассчитывается как отношение оборотных активов к текущим обязательствам.

$$K_{\text{т.л.}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Краткосрочные обязательства}} \quad (3)$$

- *Общий коэффициент платёжеспособности* характеризует способность организации покрыть все свои обязательства всеми активами.

$$K_{\text{оп}} = \frac{\text{Активы предприятия (за вычетом долгов учредителей и оценочных резервов)}}{\text{Обязательства предприятия (статьи раздела IV и V баланса)}} \quad (4)$$

- *Степень платёжеспособности общая* показывает, сколько месяцев требуется организации для расчёта по всем краткосрочным и долгосрочным обязательствам за счёт выручки при условии сохранения сложившегося уровня выручки. Рассчитывается данный показатель как отношение суммы долгосрочных и текущих обязательств к среднемесячной выручке.

- *Степень платежеспособности по текущим обязательствам* «определяет текущую

¹ Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник/ Г.В. Савицкая. – 14-е изд., перераб. и доп., – М.: ИНФРА-М, 2017. С.555-560; Шеремет А.Д. Методика анализа деятельности коммерческих организаций/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. С.149-155

платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки. Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки»¹. В зависимости от значения данного показателя организации ранжируются на три группы²:

- значение не превышает 3 месяцев – организация платёжеспособна;
- от 3 до 12 месяцев – неплатёжеспособные организации первой категории;
- превышает 12 месяцев – неплатёжеспособные организации второй категории.

Таким образом, группа показателей ликвидности и платёжеспособности оценивает способность организации погашать свои обязательства за счет доходов от своей деятельности или за счёт реализации имущества, имеющегося в её распоряжении.

По результатам расчетов основных коэффициентов ликвидности и платежеспособности и их сопоставления с нормативными значениями делаются выводы. В случае отклонения данных показателей от нормы выявляются причины такого изменения.

Однако стоит отметить, что данный подход к оценке ликвидности и платёжеспособности не лишён недостатков. Так, например, А.З. Бобылёва, Е.Н. Жаворонкова, О.А. Львова, М.Г. Холина читают, что³:

1) коэффициент абсолютной ликвидности обязательный для расчёта по действующим Правилам не является информативным при определении несостоятельности. Объясняется это тем, что данный коэффициент может иметь низкое значение как у несостоятельной организации, не имеющей денежных средств на расчётном счёте, так и у успешной, все денежные средства которой постоянно находятся в обороте.

2) Анализ платёжеспособности предполагается проводить по балансу, что приводит к смешиванию ликвидности и платёжеспособности, которые совпадают лишь на отчётные даты. Кроме того, организации, имеющие серьёзные проблемы или являющиеся несостоятельными часто ликвидны по балансу, но неплатёжеспособны. Поэтому анализ платёжеспособности по балансу не представляется возможным.

Г.В. Кальварский и Н.А. Львова считают, что анализ ликвидности и платёжеспособности следует осуществлять с учётом соответствия периодичности превращения дебиторской задолженности в денежные средства и периодичности погашения

¹ Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»

² Шеремет А.Д. Методика анализа деятельности коммерческих организаций/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. С.155

³ О концепции проведения арбитражным управляющим анализа финансово-экономического состояния должника / А. З. Бобылева, Е. Н. Жаворонкова, О. А. Львова, М. Г. Холина // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. — 2015. — № 10. — С. 71–79.

кредиторской задолженности. «Если дебиторская задолженность фирмы превышает её кредиторскую задолженность, это является фактором повышения ликвидности. В то же время такая ситуация может свидетельствовать о более быстрой оборачиваемости кредиторской задолженности, в связи с чем может возникнуть недостаток денежных средств в обороте. В результате вероятны эффект технической неплатёжеспособности и необходимость привлечения дополнительных источников финансирования, например, просроченной кредиторской задолженности либо банковского кредита, который может быть предоставлен на невыгодных для предприятия условиях, неблагоприятно отразиться на рентабельности деятельности, повысить финансовый риск»¹.

Кроме того, они предлагают не ограничивать методику анализа платёжеспособности только анализом показателей баланса и отчёта о прибылях и убытках. «С учётом принципа начисления, применяемого при составлении финансовой отчётности, нельзя недооценивать значение анализа денежных потоков. В этом случае одним из важнейших показателей выступает коэффициент операционного денежного потока (отношение чистого денежного потока по текущей деятельности к величине краткосрочных обязательств), гораздо более объективно отражающий уровень платёжеспособности организации, чем рекомендуемый показатель степени платёжеспособности по текущим обязательствам»².

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость организации

«Если текущая платёжеспособность – это внешнее проявление финансового состояния предприятия, то финансовая устойчивость – его внутренняя сторона, обеспечивающая стабильную платёжеспособность в длительной перспективе, в основе которой лежит сбалансированность активов и пассивов, доходов и расходов, положительных и отрицательных денежных потоков»³.

Под финансовой устойчивостью предприятия понимают его способность «функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его платёжеспособность и инвестиционную привлекательность в долгосрочной перспективе в границах допустимого уровня риска»⁴.

¹ Кальварский Г.В., Львова Н.А. Финансовая диагностика кризисного предприятия// Эффективное антикризисное управление. 2012. - №3(72). – с. 94 - 103

² О концепции проведения арбитражным управляющим анализа финансово-экономического состояния должника / А. З. Бобылева, Е. Н. Жаворонкова, О. А. Львова, М. Г. Холина // *Имущественные отношения в Российской Федерации*. — 2015. — № 10. — С. 71–79.

³ Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник/ Г.В. Савицкая. – 14-е изд., перераб. и доп., – М.: ИНФРА-М, 2017. С.525

⁴ Там же.

Для того чтобы определить степень устойчивости предприятия, рассчитываются следующие показатели¹:

- Коэффициент автономии (финансовой независимости)
- Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами
- Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах
- Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам

Коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает, какая доля активов предприятия сформирована за счёт собственных средств, и определяется как отношение собственных средств к совокупным активам.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами определяет степень обеспеченности организации собственными оборотными средствами, необходимыми для ее финансовой устойчивости, и рассчитывается как отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов.

Доля просроченной кредиторской задолженности в пассивах отражает наличие просроченной кредиторской задолженности и ее удельный вес в совокупных пассивах организации. Рассчитывается как отношение просроченной кредиторской задолженности к совокупным пассивам.

Показатель отношения дебиторской задолженности к совокупным активам определяется как отношение суммы долгосрочной дебиторской задолженности, краткосрочной дебиторской задолженности и потенциальных оборотных активов, подлежащих возврату, к совокупным активам организации.

Также важным показателем, характеризующим финансовую устойчивость предприятия, является коэффициент финансового левериджа (финансового риска), рассчитываемый как отношение заёмного капитала к собственному. Чем выше значение данного показателя, тем более высок риск вложения в данное предприятие. Нормативов соотношения заёмного и собственного капиталов не существует, так как значение финансового левериджа зависит от отраслевой принадлежности предприятия.

Группа показателей, характеризующих финансовую устойчивость, позволяет оценить степень обеспеченности производственной деятельности предприятия собственными источниками финансирования и степень зависимости от внешних источников.

¹ Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»

*Коэффициенты, характеризующие деловую активность
и эффективность деятельности*

В данной группе выделяют показатели оборачиваемости и рентабельности.

Показатели рентабельности являются относительными показателями финансовых результатов деятельности организации. Они характеризуют эффективность предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (например, производственной, инвестиционной), доходность имущества (или его частей), окупаемость затрат. В целом данная группа показателей характеризует то, насколько эффективно организация использует свои средства в целях получения прибыли. Основные показатели рентабельности предприятия, а также порядок их расчета представлены в Приложении 4.

Для более полного анализа эффективности деятельности предприятия необходимо не только провести расчёт показателей рентабельности, но и изучить их динамику, а также провести межхозяйственный сравнительный анализ с предприятиями конкурентами.

Наряду с показателями рентабельности эффективность работы организации характеризуют показатели *деловой активности*. «Деловая активность - это результативность работы предприятия относительно величины авансированных ресурсов или величины их потребления в процессе производства. Деловая активность проявляется в динамичности развития хозяйствующего субъекта, достижении им поставленных целей, а также скорости оборота средств»¹.

Анализ деловой активности предприятия предполагает:

- качественную оценку (репутация предприятия и его руководства; его конкурентоспособность; широта рынков сбыта продукции; наличие стабильных клиентов и поставщиков и.т.п.). Такие неформализованные параметры необходимо сравнивать с аналогичными параметрами конкурентов.
- количественная оценка включает расчёт абсолютных и относительных показателей.

К абсолютным показателям деловой активности относятся: объём реализации, величина активов, прибыль. При анализе данных показателей целесообразно учитывать их динамику. «Золотое правило» экономики предприятия гласит, что прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объёмы реализации и имущества предприятия ($T_{\pi} > T_{в} > T_{а}$). Другими словами, данное соотношение означает, что организация платёжеспособна и её финансовое состояние устойчиво (при положительных значениях темпов изменения прибыли, объёма реализации и активов организации), т.к.²:

¹ Банк В. Р. Финансовый анализ: учебное пособие / С. В. Банк. М.: ТК Велби - Проспект, 2014. С.135

² Жарковская Е.П. Антикризисное управление: учебник/ Е.П.Жарковская, Б.Е. Бродский, И.П. Бродский. – 8-е изд., перераб. – М.: Издательство «Омега-Л», 2014. С.202

- темп роста прибыли превышает темп роста объема продаж, что является результатом снижения издержек производства и обращения;
- темп роста объема продаж больше темпа роста величины активов, т.е. организация использует свои ресурсы более эффективно.

Среди относительных показателей деловой активности особое место занимают коэффициенты оборачиваемости. Порядок расчёта, а также краткая характеристика основных показателей оборачиваемости представлены в Приложении 5.

Период нахождения средств в обороте определяется совокупным влиянием внутренних и внешних факторов. К внешним факторам относятся: сфера деятельности предприятия, отраслевая принадлежность, масштабы предприятия, а также экономическая ситуация в стране и др. Внутренними факторами, воздействующими на длительность оборота средств, являются стратегия управления активами предприятия, длительность производственного цикла, система расчётов за товары (работы, услуги), количество и разнообразие потребляемых ресурсов и др. Изменение оборачиваемости средств (ускорение или замедление) определяется сравнением фактических показателей с плановыми значениями или значениями предыдущих периодов.

Таким образом, данная группа показателей характеризует эффективность использования различных групп активов или ресурсов предприятия в её производственной и реализационной деятельности. Чем меньше длительность одного оборота или больше количество совершаемых кругооборотов при одинаковом объеме реализации, тем меньше потребность в средствах и тем эффективнее их использование. А от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги, зависит и финансовое положение организации, её ликвидность и платёжеспособность.

Выводы по главе

Методики и подходы, применяемые для анализа финансового состояния предприятия разнообразны, и выбор конкретной методики зависит от целей исследователя, проводящего данный анализ. В рамках антикризисного управления при проведении анализа финансового состояния объекта управления особое внимание стоит уделять анализу показателей, характеризующих ликвидность и платёжеспособность. Это объясняется тем, что недостаток ликвидности является для компании источником рисков, в том числе и риском банкротства. Ведь чем ниже ликвидность, тем более чувствительна компания к неожиданным проблемам, тем выше вероятность возникновения неблагоприятных обстоятельств, способных привести компанию к полной потере платёжеспособности и банкротству.

Существует множество показателей, по которым можно судить о ситуации в бизнесе, эффективности работы и дальнейших перспективах. Но все их контролировать в оперативном режиме невозможно. К тому же для качественного анализа финансового состояния нет необходимости рассчитывать все известные коэффициенты, достаточно использовать незначительное количество показателей для обобщенной оценки уровня платежеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности и оборачиваемости активов. Например, не имеет смысла рассчитывать все показатели ликвидности для предприятия. Для каждого предприятия можно вычислить быструю ликвидность, учитывая только денежные средства, и текущую ликвидность, при расчете которой учитывается величина запасов, дебиторской и кредиторской задолженностей и т.д. Однако если запасы предприятия не являются ликвидными, то есть их нельзя быстро продать или пустить в производство, то их не следует учитывать при расчете данного коэффициента. Поэтому в данном случае при управлении предприятием можно опираться только на быструю ликвидность. Также если предприятие находится в сложных отношениях со своими дебиторами, то в коэффициент ликвидности не имеет смысла включать дебиторскую задолженность.

Выбор показателей зависит от экономического обоснования их применимости. Как правило, в каждой из четырёх названных областей рассчитываются один-два коэффициента. Для оценки финансового положения необходимо сравнивать эти коэффициенты по периодам или с показателями деятельности аналогичных компаний, так как не существует стандартов, которые были бы применимы для всех предприятий, независимо от вида деятельности, отрасли и т.д.

По результатам проведённого анализа финансового состояния может быть сделан вывод о стадии неплатёжеспособности организации¹:

1) *скрытая неплатёжеспособность*. Для данной стадии характерно снижение показателей деловой активности и рентабельности. Показатели ликвидности и платёжеспособности на стадии скрытой неплатёжеспособности не затрагиваются и могут находиться в допустимых пределах – предприятие ещё в состоянии само преодолеть неплатёжеспособность путём изменения ценовой политики, повышения эффективности маркетинговой политики, более жёсткого контроля над производственными затратами и т.д.

2) *стадия финансовой неустойчивости* проявляется резким ухудшением показателей финансовой устойчивости (их уровень доходит до границ допустимых значений) с одновременным снижением показателей деловой активности и рентабельности. Находясь на

¹ Журова Л.И. Процедура и механизмы антикризисного финансового управления// E-library: Электронный ресурс. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17735541&>

данной стадии, предприятие не может самостоятельно справиться с неплатёжеспособностью и старается привлечь дополнительный капитал или распродать часть своих активов.

3) стадия банкротства предприятия характеризуется несогласованностью денежных потоков, ухудшением показателей деловой активности, рентабельности, финансовой устойчивости и платёжеспособности. Предприятие не в состоянии своевременно расплачиваться по своим обязательствам.

Глава III. Анализ финансового состояния ООО «Нокиан Тайерс»

3.1 Организационно-правовая и экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Нокиан Тайерс» расположено в г. Всеволожск Ленинградской области по адресу Промзона «Кирпичный Завод», 6 квартал.

Организация является дочерним предприятием АО «Нокиан Тайерс Холдинг».

Форма собственности предприятия – собственность иностранных юридических лиц. Управление ООО «Нокиан Тайерс» осуществляется единоличным исполнительным органом – генеральным директором, Пантюховым Андреем Геннадьевичем.

Организация имеет дочернее предприятие ООО «Хаккапелиитта Вилладж».

Основными видами деятельности компании являются: производство резиновых шин, покрышек и камер; восстановление резиновых шин и покрышек. Другие виды деятельности, осуществляемые Обществом:

- Производство синтетического каучука
- Производство искусственных и синтетических волокон
- Восстановление резиновых шин и покрышек
- Производство прочих резиновых изделий
- Производство электроэнергии прочими электростанциями и промышленными блок-станциями
- Производство общестроительных работ по возведению зданий
- Производство пара и горячей воды (тепловой энергии) котельными
- Производство охлажденной воды или льда (натурального из воды) для охлаждения
- Сбор, очистка и распределение воды
- Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями
- Монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций
- Прочая оптовая торговля

Nokian Tyres - финская компания, единственный крупный производитель шин для сложных климатических условий. Компания занимается разработкой и производством легковых шин, шин для коммерческого и грузового транспорта, а также промышленных шин для тяжелой техники.

Ключевыми рынками для компании являются регионы со сложными климатическими условиями, которые предъявляют повышенные требования к шинам из-за снежной зимы, неустойчивых температур, большого количества осадков, капризной и изменчивой погоды.

История компании Nokian Tyres началась в 1898 году с предприятия Suomen Gummitehdas Osakeyhtiö - завода по производству изделий из резины в Хельсинки, Финляндия.

Российский завод концерна Nokian Tyres был открыт на территории города Всеволожска в 2005 году. Он является самым современным шинным заводом в Европе и самым крупным шинным производством в России. Шины, произведенные на заводе Nokian Tyres во Всеволожске, продаются не только на территории России, около 55% шин идет на экспорт в Финляндию и Скандинавию, страны Центральной и Западной Европы, Беларусь, Украину, Казахстан, другие страны СНГ, а также страны Северной Америки, Китай и т. д. – всего более чем в 40 стран мира.

На сегодняшний день:

- Легковые шины и индустриальные производятся на собственных заводах концерна в г. Ноккиа, Финляндия, и в г. Всеволожск, Россия. Грузовые шины производятся по технологии «off-take» на других заводах, где качество производства соответствует высоким стандартам Nokian Tyres.

- Совет директоров Nokian Tyres принял решение об инвестировании в третий завод. Новый завод будет расположен в Дейтоне, Теннесси, США. Строительство планируется начать в начале 2018 года, а первые шины должны быть произведены в 2020 году.

- Концерн Nokian Tyres имеет разветвленную дистрибьюцию во многих странах мира. Торговые компании концерна работают в России, Казахстане, Белоруссии, Украине, Финляндии, Швеции, Норвегии, Германии, Швейцарии, Чехии и США. В других странах продукция концерна представляется независимыми импортерами.

К каналам продаж продукции относятся:

- ✓ Дистрибьюторы, партнеры сети шинных центров Vianor и N-Tyre. В качестве партнеров программы выбрано около 1500 магазинов на территории России. Сеть шинных центров Vianor состоит из собственных шинных центров и шинных центров, работающих по франчайзинговым соглашениям. Сеть Vianor работает в 27 странах мира, в основном в странах Скандинавии, Финляндии, России и Украине.

Сеть шинных центров N-Tyre состоит из шинных центров, работающих по франчайзинговым соглашениям. Концепция сети N-Tyre предполагает более мягкие условия

по формату шинных центров (площади, оборудование, услуги), по сравнению с флагманской сетью Vianor.

- ✓ Сети автосалонов. Всего на территории России в программу входят 1400 автосалонов.
- ✓ Корпоративные клиенты
- ✓ Интернет-магазины

- Шинный рынок делится на три ценовых сегмента – премиум сегмент (сегмент А), средний ценовой сегмент (сегмент В) и нижний ценовой сегмент (С). Фокус Ноккиан Тайерс – это премиум сегмент (А), два основных бренда – это зимние шины NokianHakkapeliitta и летние NokianHakka. Также концерн представлен в среднем ценовом сегменте (В) брендом NokianNordman. В нижнем ценовом сегменте (С) компания не представлена.

- Концерн Nokian Tyres вновь признан одним из мировых лидеров по показателям устойчивого развития. Компания была включена в Ежегодный Каталог Устойчивости 2018 от RobecoSAM, в категории «Бронзовая группа» в номинации «Автотовары». RobecoSAM – признанный эксперт по устойчивому развитию, ежегодные рейтинги которого считаются особенно надежными, дающими всеобъемлющую оценку реализации концепции устойчивости компаниями во всем мире. RobecoSAM ежегодно оценивает более 2 000 открытых акционерных обществ с точки зрения показателей их экономической, социальной и экологической устойчивости.

3.2 Анализ эффективности системы антикризисного финансового управления

Ранее нами был подробно описан процесс анализа финансовой диагностики и в целом его роль в системе антикризисного финансового управления. Установлено, что для определения диагноза финансового состояния предприятия может проводиться экспресс-диагностика и фундаментальная диагностика финансового состояния, а также рассмотрены основные направления анализа и система показателей оценки финансового состояния предприятия. Причём, следует отметить, что финансовая диагностика и критериальные нормативы в механизме антикризисного финансового управления должны быть адаптированы к конкретному предприятию, учитывать его отраслевую принадлежность, размер и другие факторы, отражающие его специфику.

При этом наличие эффективного финансового менеджмента и стратегии развития предприятия в увязке с антикризисным управлением во многом способствуют благополучному и перспективному развитию субъекта хозяйствования, поскольку предвидение, прогнозирование, мониторинг состояния предприятия и своевременное

применение стабилизирующих антикризисных инструментов способствует предотвращению развития кризисной ситуации. В связи с этим целью дальнейшего исследования является анализ организации финансового менеджмента на предприятии ООО «Нокиан Тайерс» и его соответствия критериям антикризисного управления.

Nokian Tyres ведет активный и ориентированный на результат финансовый менеджмент. Стратегическая цель компании - расти быстрее рынка и быть самой прибыльной шинной компанией в мире. Финансовая служба собирает обширную информацию об операционной среде, различных этапах и результатах бизнес-процессов. Хорошее финансовое управление позволяет планировать и прогнозировать деятельность компании.

Рассмотрим существующую структуру финансовой службы на предприятии ООО «Нокиан Тайерс». Финансовый отдел состоит из пяти групп во главе с финансовым директором (рис.3):

1. Группа по финансовому контролю
2. Юридическая служба
3. Бухгалтерия
4. Группа по учёту дебиторской задолженности и работе с клиентами
5. Развитие процессов и аудит

Особый интерес представляют группы по финансовому контролю, учёту дебиторской задолженности и относительно новое направление в финансовом отделе – развитие процессов и аудит. Основные функции, выполняемые перечисленными группами, представлены в таблице 2.

Таблица 2 Функции групп по финансовому контролю, учёту дебиторской задолженности, развитию процессов и аудиту

Группа	Функции
Группа по финансовому контролю	<ul style="list-style-type: none"> • Управленческая отчётность; • Отчётность перед государственными органами; • Капитальные затраты (инвестиции): контроль бюджетирования, прогнозирования, расчёт амортизации, бюджетный контроль; • Операционные затраты: контроль бюджетирования, прогнозирования, бюджетный контроль; • Подготовка P&L

Продолжение таблицы 2

Группа по учёту дебиторской задолженности и работе с клиентами	<ul style="list-style-type: none"> • Учёт дебиторской задолженности (ежедневные отчёты); • Анализ финансовой отчётности клиентов; • Мониторинг финансового состояния клиентов и арбитражной практики; • Рекомендации по ограничению кредитных лимитов
Развитие процессов и аудит	<ul style="list-style-type: none"> • Аудиты складов клиентов • Развитие процессов • Внутренний аудит

Отдел финансового контроля, существующий в АО «Нокиан Тайерс холдинг» отвечает за консолидацию показателей бизнес-направлений для анализа финансовой информации на уровне концерна. Эффективный внутренний контроль требует достаточной, своевременной и достоверной информации, чтобы руководство компании могло контролировать достижение целей и эффективность механизмов контроля, существующих в каждом отдельном предприятии.

В Nokian Tyres кроме внутреннего финансового контроля существует политика управления корпоративными рисками (Corporate Risk Management - CRM), утвержденная Советом директоров, которая поддерживает достижение стратегических целей и обеспечивает непрерывность деятельности компании. Политика управления рисками направлена как на управление рисками, связанными с возможностями бизнеса, так и рисками, влияющими на достижение целей компании в изменяющейся среде.

Риски классифицируются на стратегические, операционные и финансовые. Стратегические риски связаны с отношениями с клиентами, действиями конкурентов, политическими рисками, страновыми рисками, брендом, разработкой продукта и инвестициями. Операционные риски возникают вследствие недостатков или сбоев во внутренних процессах компании, действий персонала или из-за внешних событий, таких как изменение законодательства, непредсказуемые решения судебных органов или органов власти, изменения цен на сырье. Финансовые риски связаны с колебаниями процентных ставок и валютных рынков, рефинансированием, а также рисками, связанными с контрагентами, дебиторской задолженностью. Процесс управления рисками направлен на выявление и оценку рисков, а также на планирование и реализацию соответствующих мер для каждого риска.

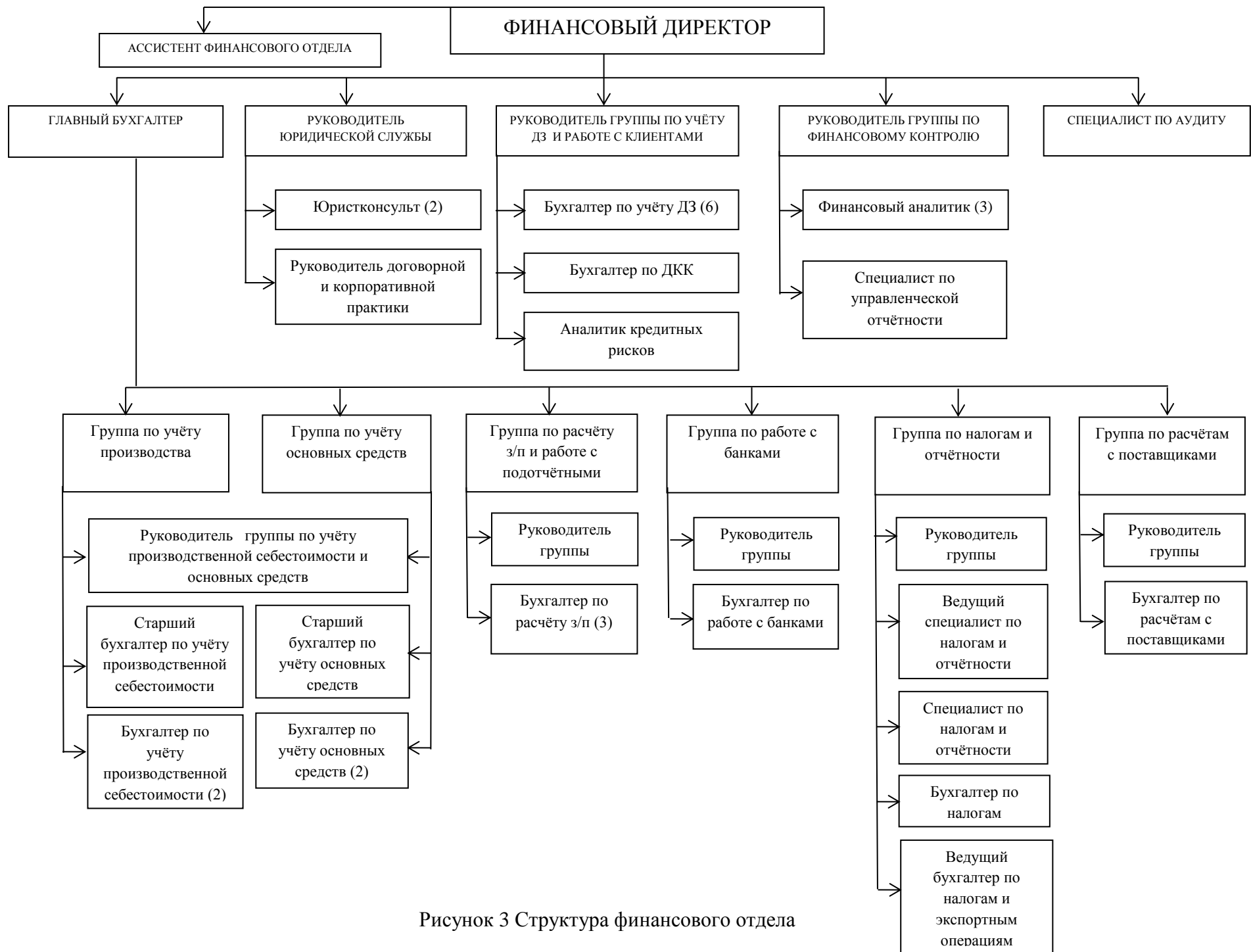


Рисунок 3 Структура финансового отдела

Управление рисками не выделяется в отдельную организацию, а существует как внутренняя деятельность компании. Однако в компании нет конкретного подразделения, отвечающего за управление рисками; его задачи следуют за общим распределением обязанностей по основным функциональным подразделениям. Совет директоров компании ежегодно обсуждает наиболее значимые для компании риски и связанные с ними меры. В 2017 году АО «Нокиан Тайерс холдинг» продолжала развивать функцию риск-менеджмента, связанные с ним роли и обязанности. Новая роль - вице-президент, ответственный за управление рисками на уровне концерна. Изменения должны вступить в силу в 2018 году.

Развитие процессов и аудит – относительно новое направление в финансовом отделе компании, состоит из двух частей. Первая - развитие процессов, заключается в анализе процессов компании, их изменении и оптимизации, чтобы компания тратила меньше ресурсов и получала лучшие результаты. Вторая часть – аудит, проверка того, как работают те процессы, которые уже формализованы или пока не формализованы, но устоялись определённым образом. Проверяется, насколько они эффективны, нет ли в их выполнении рисков для компании. Аудит включает также такое направление деятельности, как аудит складов клиентов. Компании необходимо располагать информацией о том, сколько шин, которые были закуплены у неё, лежат на складах клиентов – это существенно снижает риски задержек выплат задолженности за шины. Для контроля правдивости той информации, которая поступает от дистрибьюторов, аудиторские компании несколько раз в год проверяют около трёхсот складов по всей России, то есть до 2х миллионов шин в один аудит. Нокиан Тайерс – единственная компания на рынке, которая организовала и в таком объёме контролирует наличие шин на складах. Также совместно с группой по учёту дебиторской задолженности и работе с клиентами разработана кредитная политика, которая необходима для снижения рисков появления просроченной дебиторской задолженности, для своевременной оплаты продукции клиентами. Контроль запасов продукции на складах клиентов – это масштабный проект, дающий ощутимые результаты.

Как отмечалось ранее, эффективная организация финансов на предприятии - важнейший элемент антикризисного управления, ключевыми направлениями которого должны быть формулирование стратегии функционирования и развития, финансовое планирование и прогнозирование, своевременное регулирование и системный финансовый контроль.

Рассматривая в контексте данного вопроса анализируемое предприятие, можно сделать вывод о существовании полноценного финансового менеджмента, соответствующего

современным тенденциям экономического развития, а также критериям антикризисного управления:

- В ООО «Нокиан Тайерс» развита комплексная система внутренней отчетности.

Проработанная учетная политика регламентирует правила ведения управленческого учета, предназначенного для формирования информации для внутреннего пользования, составляются управленческие отчёты по подразделениям.

- Положительной тенденцией, выявленной в процессе исследования финансового управления, является эффективно организованная система бюджетирования, бюджетного контроля и прогнозирования. В компании, в итоге, чётко соблюдается бюджет, ведь риск отклонения всего лишь на 1% - это миллионы евро.
- Аналитическая работа ведётся специальной группой по финансовому контролю.

Группа аналитиков проводит финансовое исследование с тщательным анализом факторов и причин произошедших изменений и регулярно составляет отчёты по различным направлениям (табл.3). Высокий уровень результативности аналитической работы позволяет формировать обоснованные выводы и рекомендации для принятия эффективных управленческих решений.

Таблица 3 Список отчётов группы по финансовому контролю

Название отчета	Описание/комментарии	Периодичность (M - monthly, Q - quarterly, W - weekly)
Cash Flow FC	Прогноз Cash Flow	M
P&L Summary	Сводный P&L YTD в формате для Russia management report	M
KPI	Ключевые показатели эффективности	M
P&L Export/Local	P&L Export/Local	M
Fixed costs	Отчет по фиксированным расходам в сравнении с бюджетом	M
Cash Flow Fin Meeting	Cash Flow в сравнении с бюджетом	M
Logistics cost report	Отчет по логистическим затратам	M
Отчет по CC	Отчет по операционным расходам по кост-центрам (и отделам)	M
Sales monthly	Отчет о продажах	M
Average gross price	Средние gross цены	M

Продолжение таблицы 3

Average net price	Средние net цены	M
Stock ageing	Отчет по возрасту склада	Q
Debt ageing	Отчет по дебиторской задолженности	W

Наличие эффективного финансового менеджмента и стратегии развития предприятия в увязке с антикризисным управлением во многом способствуют благополучному и перспективному развитию субъекта хозяйствования, поскольку предвидение, прогнозирование, мониторинг состояния предприятия и своевременное применение стабилизирующих антикризисных инструментов способствует предотвращению развития кризисной ситуации. В связи с этим целью дальнейшего исследования является анализ соответствия организации финансового менеджмента на предприятии «Нокиан Тайерс» критериям антикризисного управления.

Рассмотрим организацию финансового менеджмента в ООО «Нокиан Тайерс» в увязке с концепцией антикризисного управления. В таблице 4 представлен анализ исследуемого объекта на предмет наличия элементов механизма антикризисного финансового управления.

Таблица 4 Оценка наличия элементов антикризисного финансового управления

Элементы механизма антикризисного финансового управления	Наличие/отсутствие	Комментарий
Антикризисная стратегия	Частично	Нет чётко сформулированной антикризисной стратегии. Компания ориентирована на устойчивое развитие.
Эффективный финансовый Менеджмент	Да	Ведется активный и ориентированный на результат финансовый менеджмент
Исследование динамики развития и регулярный мониторинг. Финансовый анализ внутренней и внешней среды	Да	Аналитическая работа ведётся специальной группой по финансовому контролю; регулярно составляются отчёты по различным направлениям.
Контроль над объектами кризисного поля	Частично	Общий денежный поток, денежный поток от операционной деятельности; маржинальный доход; учёт дебиторской задолженности; учёт расходов.

Продолжение таблицы 4

Система профилактических мероприятий	Частично	Разработана кредитная политика для снижения рисков появления просроченной дебиторской задолженности, для своевременной оплаты продукции клиентами. Проводится аудит складов клиентов. Эффективная система бюджетного контроля.
--------------------------------------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На предприятии нет подразделения отвечающего за АУП, но существуют его отдельные элементы. Вид АУП, косвенно существующий на предприятии, - антиципативное антикризисное управление (рис.4). Данный вид управления осуществляется при устойчивом финансово-экономическом состоянии организации с целью обеспечения устойчивого функционирования и развития организации, разработки и реализации комплекса мер, направленных на недопущение (минимизацию) возможных потерь. В «Нокиан Тайерс» силами финансового менеджмента проводится наблюдение за текущей ситуацией — мониторинг с целью выявления негативных факторов.

На графике горизонтальная ось измеряет время, в течение которого развивается кризис, а вертикальная показывает долю антикризисного управления в общем менеджменте организации. В периоды устойчивого состояния объекта управления, отсутствия влияния негативных факторов доля антикризисного управления в общем объеме управленческих действий невелика, и его основная задача — поддержание этого устойчивого состояния, мониторинг факторов, которые могут привести к кризису. Когда влияние негативных факторов усиливается, доля антикризисного управления возрастает, а в период кризиса может достигать 100%.

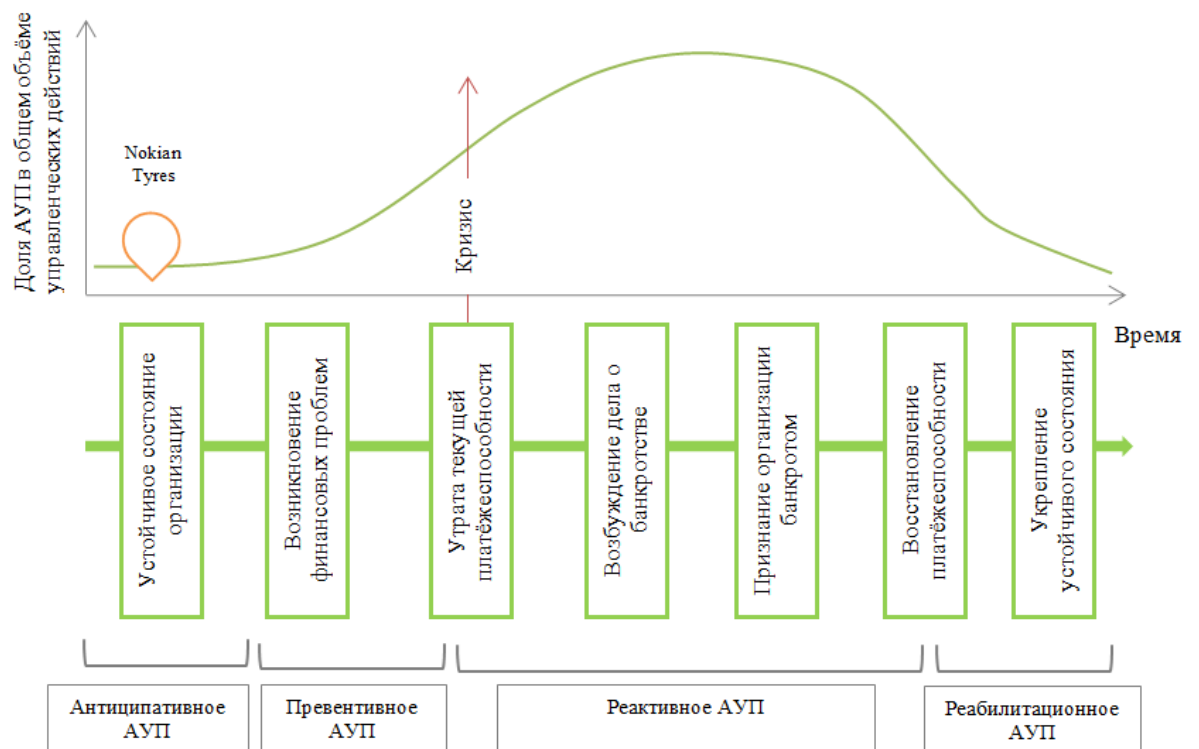


Рисунок 4 Доля АУП в общем объеме управленческих действий в зависимости от степени развития кризиса; виды антикризисного управления

3.3 Антикризисное управление в ООО «Ноккиан Тайерс» и анализ финансового состояния компании

Как говорилось ранее, своей основной целью антиципативное АУП в конечном итоге предполагает поддержание устойчивого положения и развития предприятия. Рассмотрим более подробно деятельность компании, связанную с данным направлением.

Устойчивое развитие является естественной частью ежедневной работы компании и неотъемлемой частью ведения бизнеса и стратегии компании. В АО «Ноккиан Тайерс холдинг» ведётся активная работа по достижению целей в области устойчивого развития.

Специальная рабочая группа по корпоративному устойчивому развитию Nokian Tyres включает в себя группы, ответственные за достижение поставленных целей в различных областях: финансы, закупки, связь и коммуникации, окружающая среда, качество, обслуживание клиентов и управление персоналом. Управление группой корпоративного устойчивого развития осуществляется командой менеджеров, которые, в конечном счёте, отвечают за достижение целей корпоративной устойчивости. Основной задачей управляющей группы является разработка мер по повышению устойчивости. В свою

очередь, каждая из указанных выше групп отвечает за реализацию мер в соответствии со своей стратегией.

Ежедневная работа над устойчивым развитием определяется чётко сформулированными целями - «дорожной картой». Проекты, включенные в «дорожную карту», охватывают семь аспектов, связанных с климатом, окружающей средой, людьми, цепочкой поставок, экономикой, взаимодействием с заинтересованными сторонами, продуктами и услугами. Целевой период для проектов «дорожной карты» - 2017- 2020 год, с ежегодной корректировкой и обновлением уже достигнутых целей.

Основные области, в которых ведётся работа по устойчивому развитию, а также значимость 22 направлений устойчивого развития для компании и для заинтересованных сторон представлены в Приложении 6. Горизонтальная ось указывает уровень значимости конкретного направления, относящегося к одной из областей, для Nokian Tyres, а вертикальная ось указывает на ее значимость для заинтересованных сторон. Различные группы заинтересованных сторон могут иметь разнообразные и противоречивые запросы и требования, также могут различаться их ожидания относительно деятельности компании. Данный график разделяет ожидания заинтересованных сторон и ожидания компании, что позволяет избежать приоритезации только тех тем, которые важны для обеих сторон.

Управление устойчивостью в области финансов охватывает следующие направления, которые и являются основными элементами антикризисного финансового управления на исследуемом предприятии (рис.5):

- Прибыльный рост и хороший уровень прибыли;
- Удовлетворенность клиентов;
- Устойчивое повышение конкурентоспособности;
- Управление бизнес-рисками.

Финансовая стратегия, ориентированная на стабильное бескризисное функционирование, является центральным блоком антикризисного финансового управления.

Рассмотрим каждый блок структуры более подробно.

1. Удовлетворенность клиентов

Удовлетворённость клиентов охватывает прямых клиентов Nokian Tyres, а также конечных пользователей продукции. Компания стремимся к постоянному повышению удовлетворенности клиентов путём создания инновационных, безопасных продуктов, высококачественного сервиса, гибкой логистики, регулярного тестирования продуктов. Nokian Tyres измеряет свой успех исследованиями удовлетворенности клиентов и использует полученные результаты для дальнейшего развития деятельности.

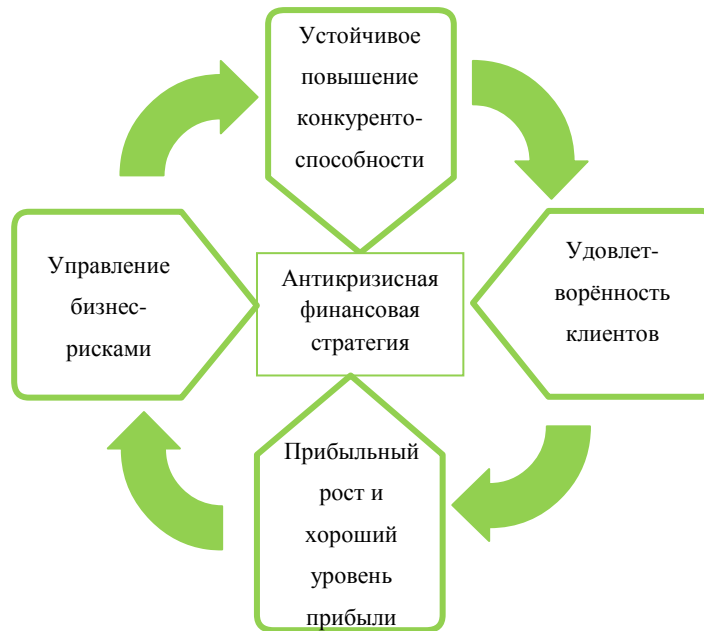


Рисунок 5 Структурные составляющие антикризисного финансового управления

2. Построение эффективных отношений с клиентами и устойчивое повышение конкурентоспособности.

Как производитель высококачественных инновационных шин премиум-класса, компания ориентирована на то, чтобы стать пионером в отрасли с точки зрения устойчивости. Чем чаще бренд ассоциируется с устойчивостью в дополнение к безопасности и качеству, тем успешнее формирование устойчивых долгосрочных отношений с клиентами.

Исходным пунктом формирования антикризисной финансовой стратегии компании в современных условиях функционирования, является понимание рыночной ситуации: объем и стабильность рынка на текущий момент, а также прогнозируемые темпы роста продаж. В данном контексте весьма показательным становится наличие долгосрочных контрактов и эффективные отношения с клиентами и, напротив, отсутствие таковых в надлежащем количестве является первостепенным кризисоформирующим фактором. Повышение конкурентоспособности и удовлетворения клиентов способствуют формированию эффективных отношений с клиентами, что в свою очередь поддерживает цель прибыльного роста. Показателями эффективности сложившихся взаимоотношений являются удовлетворённость и темп роста выручки от продаж.

Рассматривая динамику выручки, чистой прибыли и рентабельности анализируемого нами предприятия (табл. 5), наблюдаем тенденцию прироста показателей выручки и чистой прибыли. За период с 2014 по 2016 год выручка компании выросла почти на 20%, чистая

прибыль более чем на 30%. Однако рентабельность по валовой прибыли снизилась на 2,69% за период.

Таблица 5 Основные результаты деятельности ООО «Нокиан Тайерс», 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Изменение показателя, 2014-2016гг, %
	2014 год	2015 год	2016 год	
Выручка, тыс. руб	20 608 044	22 731 998	24 691 846	19,82
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб	2 323 909	2 983 035	3 028 799	30,33
Рентабельность по валовой прибыли, %	21,41	22,90	18,72	-2,69
Рентабельность по чистой прибыли, %	11,28	13,12	12,27	0,99

*Составлено по Отчёту о финансовых результатах ООО «Нокиан Тайерс». Источник: информационный ресурс «СПАРК»

3. Прибыльный рост и хороший уровень прибыли

Прибыльный рост требует постоянного расширения возможностей, инвестирования в новые производственные мощности в соответствии с целевыми показателями роста и развитием рынка. Поэтому компания сосредоточила свое производство на основных продуктах с хорошей маржой и инвестирует в меры по постоянному повышению производительности и качества продукции.

В промышленной деятельности положительное развитие производительности является предпосылкой успеха компании. Например, более высокая производительность обеспечивает рентабельность, которая, в свою очередь, позволяет повысить заработную плату или дивиденды. В производстве шин использование пропускной способности имеет решающее значение с точки зрения производительности: чем выше загрузка мощностей, тем выше производительность. Автоматизация механизмов и усовершенствований процессов также способствует повышению производительности.

Поскольку обеспечение расширенного воспроизводства является основной целью в рамках стратегии развития хозяйствующего субъекта, то при формировании антикризисной стратегии важен анализ уровня загрузки производственных мощностей. Для анализа эффективности функционирования промышленного оборудования рассчитаем показатель фондоотдачи и обратный ему показатель фондоёмкости (табл. 6).

Анализируя экономическую эффективность основных фондов предприятия за период 2014-2016 гг., отметим, что для показателя фондоотдачи характерна отрицательная динамика в течение всего периода, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств. Соответственно с показателем фондоёмкости наблюдается обратная ситуация. Поверхностный анализ уровня использования основных средств рассматриваемого

субъектов хозяйствования позволяет сделать вывод, что ООО «Нокиан Тайерс» необходимо обратить внимание на возможность оптимизации использования основных средств.

Таблица 6 Показатели эффективности использования основных средств, 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Изменение показателя, 2014-2016гг, %
	2014 год	2015 год	2016 год	
Основные средства, тыс.руб	16 917 407	15 959 362	16 581 998	-2,0
Выручка, тыс.руб	20 608 044	22 731 998	24 691 846	19,8
Чистая прибыль, тыс.руб	2 323 909	2 983 035	3 028 799	30,3
Фондоотдача	0,85	0,72	0,66	-19,5
Фондоёмкость	1,17	1,38	1,52	34,7

*Рассчитано на основании Бухгалтерского баланса и Отчёта о финансовых результатах ООО «Нокиан Тайерс». Источник: информационный ресурс «СПАРК»

4. Управление бизнес-рисками

Управление в каждой устойчивой компании должно включать управление рисками, которое направлено на идентификацию, определение возможных факторов риска и подготовку к основным рискам. В Nokian Tyres управление корпоративными рисками (Corporate Risk Management - CRM) является составляющей антикризисного финансового управления, которая поддерживает достижение рассмотренных выше целей.

В.А. Черненко и Н.Ю. Шведова рассматривают риск менеджмент как один из элементов системы антикризисного управления организацией и считают, что «стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмента как составной части системы управления предприятием вне зависимости от его масштабов и специфики деятельности»¹.

Итак, нами были рассмотрены элементы, формирующие систему антикризисного финансового управления на исследуемом предприятии, учет которых необходим для эффективного управления финансами хозяйствующего субъекта, ориентированного на бескризисное функционирование и развитие. В результате проведенного исследования определены основные показатели деятельности предприятия, характеризующие его финансовое состояние. Далее проведем более подробный анализ финансового состояния анализируемого предприятия.

¹ Черненко В.А.. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 123 с.

До проведения любых расчетов посмотрим на статьи бухгалтерской отчетности (Приложение 7,8) и проведем визуальное сравнение данных текущего периода с прошлым и выявим проблемные статьи (табл.7).

Таблица 7 Анализ показателей финансовой отчетности

Раздел/статья	Выводы
Внеоборотные активы	<p>Удельный вес внеоборотных активов в общей структуре капитала предприятия – 65,4%, что почти в два раза превышает долю оборотных активов. Большую долю внеоборотных активов составляют основные средства.</p> <p>За рассматриваемый период 2014-2016 гг. для предприятия характерно незначительное сокращение общего объема внеоборотных активов - на 1,9%, на основании этого можно сделать вывод, что, скорее всего, компания не покупала новых и не продавала старые основные средства, а снижение произошло в результате начисления амортизации по действующим основным средствам.</p>
Оборотные активы	<p>Оборотные активы имеют тенденцию к росту: +194% в 2016г. по отношению к 2014г. В общей структуре средств предприятия доля оборотных активов увеличилась на 19,6% за период. Наибольшая доля приходится на дебиторскую задолженность и запасы (доля в общей величине оборотных активов в 2016г. - 56% и 40% соответственно).</p> <p>Наблюдалась положительная динамика величины <i>запасов</i>: рост за 2014-2016гг. составил 30%, при этом их доля в валюте баланса (14%) почти не изменилась.</p> <p>Также стоит отметить резкое увеличение величины <i>дебиторской задолженности</i> (+1865% в 2016г по сравнению с 2014г.) и её доли в валюте баланса (+19% за период). Эту статью баланса лучше рассматривать в совокупности с показателем выручки. Увеличение дебиторской задолженности сопровождалось ростом продаж, на основании этого можно сделать вывод, что рост выручки компании был обеспечен изменением кредитной политики компании – увеличением срока предоставления товарного кредита. Однако значение темпа</p>

Продолжение таблицы 7

	роста данного показателя значительно превышает рост выручки за аналогичный период (+20%). Это может говорить о том, что предприятие имеет дело с нарушением платежной дисциплины со стороны дебиторов.
В целом для предприятия характерна положительная динамика общей стоимости имущества - рост активов в 2016 году составил 27,5% по сравнению с 2014 годом.	
Капитал и резервы	<p>Для предприятия характерна положительная динамика собственного капитала – с 2014 года по 2016 год данный показатель вырос на 57,5% %.</p> <p><i>Уставный капитал</i> – без изменений (как правило, изменение по этой статье происходит в случае, если имела место перерегистрация компании, связанная с увеличением/уменьшением уставного капитала по каким-либо причинам).</p> <p><i>Нераспределённая прибыль.</i> За анализируемый период рост величины составил 82%, Доля в валюте баланса возросла на 14%.</p>
Кредиты и займы	Доля заемного капитала за рассматриваемый период сократилась на 10% , причём в наибольшей степени за счёт долгосрочных обязательств.
Таким образом, более половины (56,3% в 2016г.) источников формирования средств приходится на собственный капитал организации. Причем в целом за весь анализируемый период 2014-2016 гг. его доля увеличилась на 10,7. Заемный капитал имеет тенденцию к снижению в общей структуре источников организации.	

*Составлено на основании Бухгалтерского баланса ООО «Нокиан Тайерс». Источник: информационный ресурс «СПАРК»

Далее проанализируем основные финансовые результаты деятельности компании (табл.8). Расписывать изменение каждого числового показателя, а также его долю в структуре, можно по каждой статье, однако эта задача не входит в экспресс - анализ финансовой отчетности, поэтому мы обратим внимание на наиболее интересные с нашей точки зрения тенденции.

Таблица 8 Горизонтальный и вертикальный анализ отчёта о финансовых результатах

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб			Доля в выручке, %			Изменение показателя, 2014-2016гг, %
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка	20 608 044	22 731 998	24 691 846	100,0%	100,0%	100,0%	19,8%
Себестоимость продаж	16 196 457	17 526 743	20 069 820	78,6%	77,1%	81,3%	23,9%
Валовая прибыль	4 411 587	5 205 255	4 622 026	21,4%	22,9%	18,7%	4,8%
Управленческие расходы	695 493	681 120	705 784	3,4%	3,0%	2,9%	1,5%
Прибыль (убыток) от продаж	3 716 094	4 524 135	3 916 242	18,0%	19,9%	15,9%	5,4%
Операционные доходы и расходы							
Проценты к получению	39 843	53 328	62 777	0,2%	0,2%	0,3%	57,6%
Проценты к уплате	992 595	1 337 417	1 131 385	4,8%	5,9%	4,6%	14,0%
Прочие доходы	520 504	945 145	1 262 505	2,5%	4,2%	5,1%	142,6%
Прочие расходы	501 904	619 860	524 284	2,4%	2,7%	2,1%	4,5%
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 781 942	3 565 331	3 585 855	13,5%	15,7%	14,5%	28,9%
Текущий налог на прибыль	498 352	607 373	573 553	2,4%	2,7%	2,3%	15,1%
Чистая прибыль (убыток)	2 323 909	2 983 035	3 028 799	11,3%	13,1%	12,3%	30,3%

*Составлено и рассчитано на основании Отчёта о финансовых результатах ООО «Нокиан Тайерс». Источник: информационный ресурс «СПАРК»

Итак, сделаем краткие выводы:

- Как мы видим, выручка анализируемой компании за рассматриваемый период возросла на 19,8% , при этом чистая прибыль компании увеличилась на 30,3%. Однако увеличилась и себестоимость проданных товаров, +23,9 %, при этом доля себестоимости в структуре выручки так же возросла на 2,7% в 2016г. по сравнению с 2014г. Это означает, что компания в 2016г. получала на 2,7 коп. операционной прибыли с каждого рубля реализованной продукции меньше, чем в 2014г.
- Управленческие расходы компании в абсолютном выражении увеличились на 1,5%. При этом стоит отметить, что их доля в структуре выручки сократилась с 3,4% в 2014г. до 2,9% в 2016г., что является положительной тенденцией.
- Несмотря на то, что компании удалось увеличить свою выручку, значительно возросла дебиторская задолженность. Это может свидетельствовать о том, что для сохранения выручки компании пришлось пойти на изменение своей кредитной политики в сторону увеличения количества дней отсрочки при оплате за реализованный товар.

После определения общей динамики деятельности бизнеса, для оценки финансового состояния предприятия, рассмотрим показатели финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость предприятия является стержнем его общей устойчивости. Она характеризуется

оптимальной структурой источников финансирования активов и эффективным использованием этих ресурсов, усиливающим финансовую независимость предприятия. По сути, это стабильность финансового положения предприятия, обеспечиваемая достаточной долей собственного капитала в составе источников финансирования.

Для определения уровня финансовой устойчивости ООО «Нокиан Тайерс» рассчитаем основные абсолютные и относительные показатели и проанализируем их в динамике. Результаты расчёта абсолютных показателей, характеризующих финансовую устойчивость, представлены в табл.9. Проанализируем на их основе степень обеспеченности активов источниками их формирования и определим вид финансовой устойчивости предприятия (абсолютная, нормальная, неустойчивое финансовое состояние, кризисное финансовое состояние).

Таблица 9 Абсолютные показатели финансовой устойчивости, 2014-2016 гг.

Показатель	Абсолютное значение показателя, тыс. руб		
	2014 год	2015 год	2016 год
Показатель обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (П1)	4 888 159,30	-7 551 226,00	-6 073 895,00
Показатель обеспеченности запасов собственными и привлеченными источниками (П2)	14 117 918,30	53 451,00	9 187 403,00
Показатель обеспеченности запасов общей величиной основных источников (П3)	3 113 990,00	7 131 693,00	9 167 688,00
Состояние ресурсов	П1>0, П2>0, П3>0	П1<0, П2>0, П3>0	П1<0, П2>0, П3>0
Тип финансовой устойчивости	абсолютная финансовая устойчивость	нормальная финансовая устойчивость	нормальная финансовая устойчивость

*Рассчитано на основании Бухгалтерского баланса ООО «Нокиан Тайерс». Источник: информационный ресурс «СПАРК»

Как видно из табл. 9 тип финансовой устойчивости анализируемого предприятия за период 2014-2016гг. изменился с «абсолютной финансовой устойчивости» на «нормальное финансовое состояние»:

- В 2014г. все три показателя были больше нуля, что отражает абсолютную финансовую устойчивость предприятия, т.е. все запасы покрывались собственными оборотными средствами и не требовалось внешнее заимствование.
- В 2015 и 2016 гг. наблюдался недостаток источников собственных оборотных средств. Обеспеченность запасов собственными оборотными средствами за период снизилась с

4 888 159,30 тыс. руб. в 2014г. до отрицательного значения (-6 073 895) тыс. руб. в 2016г.

Однако имела место нормальная финансовая устойчивость. Это означает, что предприятие оптимально использовало собственные и привлеченные ресурсы, а текущие активы превышали кредиторскую задолженность.

Для более точной картины финансовой устойчивости предприятия на основе данных бухгалтерской отчетности рассчитаем относительные показатели финансовой устойчивости (табл. 10).

Таблица 10 Относительные показатели финансовой устойчивости, 2014-2016 гг.

Наименование	2014	2015	2016	Изменение, 2014-2016	Средняя по отрасли	Рекомендуемое значение
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,46	0,52	0,56	0,11	0,18	>0,5
Коэффициент финансовой устойчивости (долгосрочной финансовой независимости)	0,90	1,04	1,13	0,23	-	0,9
Коэффициент финансовой зависимости	0,54	0,48	0,44	-0,11	0,81	0,5 (<0,8)
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-2,63	-0,60	-0,26	2,37	-0,14	≥0,1
Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	1,19	0,91	0,63	-0,56	0,87	<1
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,11	0,27	0,45	0,35	-	0,2-0,5

*Рассчитано на основании Бухгалтерского баланса ООО «Нокиан Тайерс». Источник: информационный ресурс «СПАРК»

На основании данных табл. 10 можно сделать следующие выводы о финансовой устойчивости предприятия:

- Коэффициент финансовой независимости возрос с 0,46 в 2014г. до 0,56 в 2016 году, что отражает сокращение зависимости предприятия от внешних источников финансирования;
- Коэффициент финансовой устойчивости, который по существу является уточнённым коэффициентом автономии, возрос с 0,9 в 2014 г. до 1,13 в 2016 году, что говорит о сокращении зависимости предприятия от краткосрочных заемных средств.
- Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет

отрицательное значение в течение всего рассматриваемого периода и не соответствует его нормальному значению. Однако наблюдается его положительная динамика, что характеризует увеличение собственных оборотных средств.

- О сокращении зависимости предприятия от внешних источников финансирования также говорит отрицательная динамика в течение всего рассматриваемого периода коэффициентов капитализации и финансовой зависимости.
- Коэффициент маневренности собственного капитала ниже нормативного значения, однако, на протяжении 2014-2016 гг. он имеет положительную динамику: с 0,11 в 2014г. он вырос до 0,45 в 2016 году, что свидетельствует об увеличении доли собственных средств, находящихся в мобильной форме.

В расчете коэффициентов ликвидности при анализе финансовой отчетности предприятия, на наш взгляд, нет никакой необходимости, так как коэффициенты ликвидности опираются на уже рассмотренные нами соотношения между текущими активами и текущими обязательствами, следовательно, они покажут нам уже выявленную тенденцию. Наибольший интерес при проведении экспресс-анализа финансовой отчетности представляют коэффициенты характеризующие деловую активность предприятия.

В контексте антикризисного управления финансовым менеджерам должна быть интересна динамика показателей эффективности использования оборотного капитала в части запасов сырья и материалов и готовой продукции, поскольку затоваривание и «заморозка» операционного цикла – это необоснованный рост затрат и отвлечение финансовых ресурсов из оборота, и при сохранении таких тенденций – прямой путь к финансовому кризису. Исходя из всего вышесказанного проведем более подробный анализ деловой активности ООО «Нокиан Тайерс» (табл. 11).

Таблица 11 Показатели оборачиваемости, 2014-2016гг.

Наименование коэффициента	Значение показателя		
	2014	2015	2016
Оборачиваемость ДЗ (в разгах)	19,82	11,15	5,51
Период погашения ДЗ (в днях)	18,00	33,00	66,00
Оборачиваемость запасов (в разгах)	5,95	5,74	5,77
Период оборота запасов (в днях)	61,00	64,00	63,00
Оборачиваемость КЗ (в разгах)	9,95	9,62	8,93
Период погашения КЗ (в днях)	37,00	38,00	41,00

Продолжение таблицы 11

Оборачиваемость основных средств (в размах)	1,17	1,38	1,52
Оборачиваемость оборотных средств (в размах)	5,13	4,44	3,03
Оборачиваемость совокупных активов (в размах)	0,93	1,02	0,98
Финансовый цикл (в днях)	42,00	59,00	88,00
Операционный цикл (в днях)	79,00	97,00	129,00

*Рассчитано на основании Бухгалтерского баланса и Отчёта о финансовых результатах ООО «Нокиан Тайерс». Источник: информационный ресурс «СПАРК»

Анализ показателей деловой активности компании говорят об их отрицательной динамике. Как мы и предполагали ранее, оборачиваемость дебиторской задолженности замедлилась, срок получения денежных средств за проданные товары увеличился за рассматриваемый период на 48 дней и достиг 66 дней в 2016 году. Период нахождения товарных запасов на складе, а также период оборота кредиторской задолженности практически не изменились. В целом период оборачиваемости оборотных средств за 2014-2016 гг. увеличился на 49 дней. Все это привело к увеличению количества дней операционного цикла с 79 дней в 2014 г. до 129 дней в 2016 г. и финансового цикла с 42 до 88 дней. Это, несомненно, негативный фактор, который свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств, запасов сырья и материалов. Таким образом, выявленная тенденция требует от финансово-хозяйственного управления компании внимания к данной области и разработки соответствующих мероприятий.

Выводы по главе

Проведённый анализ организации финансового менеджмента в увязке с концепцией антикризисного управления позволяет сделать вывод о существовании на исследуемом предприятии полноценного финансового менеджмента, соответствующего современным тенденциям экономического развития, а также критериям антикризисного управления.

В компании нет подразделения отвечающего за антикризисное управление, но существуют отдельные элементы, характерные для антиципативного антикризисного управления (исследование динамики развития, регулярный мониторинг финансового состояния и др.).

Проведенный анализ финансового состояния ООО «Нокиан Тайерс» не выявил существенных проблем в финансовом состоянии предприятия. Предприятие характеризуется нормальной финансовой устойчивостью: оптимально используются собственные и привлеченные ресурсы; наблюдается сокращение зависимости предприятия от внешних источников финансирования; финансовые результаты деятельности компании имеют

положительную динамику, рентабельность соответствует среднеотраслевому значению. В целом финансовое состояние данного предприятия можно считать устойчивым. Однако в ходе анализа было выявлено несколько проблем, негативно влияющих на финансовое состояние предприятия, а именно:

- В ходе анализа финансовой устойчивости было выявлено, что коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет отрицательное значение в течение всего рассматриваемого периода и не соответствует его нормальному значению. Однако наблюдается его положительная динамика, что характеризует увеличение собственных оборотных средств.

- Анализ деловой активности показал значительное увеличение величины дебиторской задолженности и продолжительности её оборота (с 18 дней в 2014 году до 66 дней в 2016 году), а структурный анализ баланса предприятия показал рост её доли в валюте баланса на 19% за анализируемый период. Таким образом, можно заключить, что предприятие имеет дело с нарушением платежной дисциплины со стороны своих дебиторов.

- Для предприятия характерна тенденция к увеличению продолжительности финансового и операционного цикла. В 2016 году продолжительность финансового цикла увеличилась на 46 дней, а операционного на 50 дней по сравнению с 2014 годом, что является негативным фактором для предприятия. Основной причиной роста данных показателей является увеличение продолжительности оборота дебиторской задолженности, связанной с ростом общей величины задолженности дебиторов.

- Анализ эффективности использования основных фондов, показал, что ООО «Нокиан Тайерс» необходимо обратить внимание на возможность оптимизации использования основных средств: показатель фондоотдачи имеет отрицательную динамику в течение всего периода, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств.

В соответствие с выявленными проблемами предприятию могут быть рекомендованы следующие меры по их устранению:

- Предприятию рекомендуется пересмотреть политику управления дебиторской задолженностью с целью повышения оборачиваемости дебиторской задолженности и сокращения периода обращения данного показателя.

- В контексте антикризисного управления финансовым менеджерам должна быть интересна динамика показателей эффективности использования оборотного капитала, поскольку затоваривание и «заморозка» операционного цикла – это необоснованный рост

затрат и отвлечение финансовых ресурсов из оборота, и при сохранении таких тенденций – прямой путь к финансовому кризису.

- Выявленная тенденция снижения эффективности использования основных средств требует от финансово-хозяйственного управления компании внимания к данной области и разработки соответствующих мероприятий по её повышению.

Заключение

Для того чтобы успешно функционировать в современных рыночных условиях предприятие должно своевременно реагировать на изменение как внутренней, так и внешней среды, вовремя диагностировать возникающие проблемы, выявлять причины их появления и, соответственно, предупреждать развитие кризисной ситуации. Другими словами на предприятии должна существовать система антикризисного управления. При этом наличие эффективного финансового менеджмента и стратегии развития предприятия в увязке с антикризисным управлением во многом способствуют благополучному и перспективному развитию субъекта хозяйствования. Выработка эффективных управленческих мер невозможна без информации о финансовом состоянии предприятия. В целях определения текущего финансового положения предприятия и оценки перспектив его развития в будущем проводится анализ финансового состояния.

В рамках данной выпускной квалификационной работы был проведён анализ организации финансового менеджмента на предприятии ООО «Нокиан Тайерс», его соответствия критериям антикризисного управления, а также оценено финансовое положение предприятия.

В первой главе были подробно рассмотрены теоретические аспекты антикризисного управления и анализа финансового состояния предприятия в системе антикризисного управления. Проведённое исследование показало, что в научной экономической литературе ещё не выработано общепринятого определения антикризисного управления: одни исследователи используют этот термин применительно к организациям, которые уже находятся в условиях кризисного состояния или банкротства; другие считают, что данный вид управления направлен на предотвращение кризиса. Также на данный момент не сформировалось и единой точки зрения как на трактовку самого понятия «финансовое состояние», так и на методику проведения его анализа. Наиболее полное определение финансового состояния отражает два основных момента: во-первых, финансовое состояние характеризуется структурой средств предприятия и источников их формирования; во-вторых, финансовое состояние отражает способность предприятия финансировать свою деятельность, своевременно и в полном объёме выполняя свои долговые обязательства.

Вторая глава данной работы была посвящена методическим аспектам основных направлений анализа финансового состояния организации. Для проведения анализа финансового состояния существует множество различных методик, предлагаемых как отечественными, так и зарубежными исследователями. В целом из всего многообразия

существующих направлений анализа финансового состояния можно выделить следующие основные блоки: анализ имущественного положения с применением вертикального и горизонтального анализов бухгалтерской отчётности предприятия; анализ ликвидности и платёжеспособности; анализ финансовой устойчивости; анализ деловой активности и рентабельности. Показателей для оценки финансового положения предприятия множество, однако, все их контролировать в оперативном режиме невозможно, к тому же многие из них некорректны или неинформативны. Для качественного анализа финансового состояния нет необходимости рассчитывать все известные коэффициенты, достаточно использовать незначительное количество показателей. Выбор контролируемых показателей должен определяться каждой компанией самостоятельно исходя из внутренних факторов ведения бизнеса, вида деятельности, отрасли, в которой функционирует компания, экономической ситуации в стране и других факторов. Для целей антикризисного управления на первый план выходит анализ показателей ликвидности, платёжеспособности и финансовой устойчивости.

Поскольку финансовое состояние отражает результат всей деятельности предприятия, его своевременное качественное проведение позволяет диагностировать зачатки кризиса на ранних этапах его развития и выработать эффективные управленческие меры для решения имеющихся проблем.

В третьей главе анализируется организация финансового менеджмента на исследуемом предприятии с позиции его соответствия антикризисному финансовому управлению и проводится анализ финансового состояния предприятия.

ООО «Нокиан Тайерс» является ведущим производителем автомобильных шин для сложных климатических условий. Компания стабильно развивается, ведёт активную инновационную деятельность и расширяет сферу оказываемых услуг.

Nokian Tyres ведет активный и ориентированный на результат финансовый менеджмент. Стратегическая цель компании - расти быстрее рынка и быть самой прибыльной шинной компанией в мире. Финансовая служба собирает обширную информацию об операционной среде, различных этапах и результатах бизнес-процессов. Хорошее финансовое управление позволяет планировать и прогнозировать деятельность компании. В ООО «Нокиан Тайерс» развита комплексная система внутренней отчетности. Положительной тенденцией, выявленной в процессе исследования финансового управления, является эффективно организованная система бюджетирования, бюджетного контроля и прогнозирования. Аналитическая работа ведётся специальной группой по финансовому контролю, которая проводит финансовое исследование с тщательным анализом факторов и

причин произошедших изменений и регулярно составляет отчёты по различным направлениям.

Рассматривая эффективность организации финансов на анализируемом предприятии в контексте антикризисного управления, можно сделать вывод о существовании полноценного финансового менеджмента, соответствующего современным тенденциям экономического развития, а также критериям антикризисного управления.

Анализ организации финансового менеджмента в ООО «Нокиан Тайерс» в увязке с концепцией антикризисного управления показал, что на предприятии нет подразделения отвечающего за антикризисное управление, но существуют его отдельные элементы (исследование динамики развития и регулярный мониторинг финансового состояния, финансовый анализ внутренней и внешней среды, контроль над объектами кризисного поля, система профилактических мероприятий), а вид антикризисного управления, косвенно существующий на предприятии, - антиципативное антикризисное управление.

Финансовая стратегия, ориентированная на стабильное бескризисное функционирование, является центральным блоком антикризисного финансового управления. Основными элементами антикризисного финансового управления являются прибыльный рост и хороший уровень прибыли; удовлетворенность клиентов; устойчивое повышение конкурентоспособности и управление бизнес-рисками.

По результатам анализа основных показателей деятельности компании, характеризующих его финансовое состояние, в целом можно сделать вывод о его устойчивом положении. Тем не менее, в ходе анализа было выявлено несколько моментов, которые оказывают негативное влияние на эффективность деятельности предприятия и его финансовое положение.

Анализ эффективности использования основных фондов позволяет сделать вывод о том, что ООО «Нокиан Тайерс» необходимо обратить внимание на возможность оптимизации использования основных средств. Показатель фондоотдачи демонстрирует отрицательную динамику в течение всего рассматриваемого периода, что свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств.

Результаты наблюдения показателей деловой активности компании также говорят об их отрицательной динамике. Так, показатели оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности демонстрируют снижение. В то же время в течение анализируемого периода сократилось количество оборотов производственных запасов. Все это привело к увеличению количества дней операционного цикла. Это, несомненно, негативный фактор, который свидетельствует о снижении эффективности использования основных средств, запасов сырья

и материалов. Выявленная тенденция требует от финансово-хозяйственного управления компании внимания к данной области и разработки соответствующих мероприятий.

Таким образом, рассмотрение элементов, формирующих систему антикризисного финансового управления, позволило раскрыть определенные тенденции в развитии исследуемого субъекта хозяйствования, предопределяющие его финансовое состояние. В целом предприятие финансово устойчиво, однако финансовым менеджерам стоит обратить внимание на тенденцию снижения показателей эффективности использования основных средств и показателей деловой активности. Так, например, в контексте антикризисного управления финансовым менеджерам должна быть интересна динамика показателей эффективности использования оборотного капитала, поскольку затоваривание и «заморозка» операционного цикла – это необоснованный рост затрат и отвлечение финансовых ресурсов из оборота, и при сохранении таких тенденций – прямой путь к финансовому кризису.

Список литературы

1. Федеральный Закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002г. №127-ФЗ (в ред. Фед. закона от 23.04.2018) // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/
2. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа» //ГАРАНТ: [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/12131539/>
3. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И.Алексеева, Ю.В.Васильев, А.В., Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 528 с.
4. Банк В. Р. Финансовый анализ: учебное пособие / В.Р. Банк, С. В. Банк, А.В. Тараскина. М.: ТК Велби - Проспект, 2014. – 344 с.
5. Валдайцев, С.В. Антикризисное управление на основе инноваций: Учебное пособие.— М.: ТК «Велби», Изд-во Проспект, 2007. – 312 с.
6. Ван Хорн Д., Вахович Дж. Основы финансового менеджмента/Пер. с англ. 12-е изд. М.: Вильямс, 2016.- 992 с.
7. Зуб А.Т. Антикризисное управление: учебник для бакалавров/ А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 343 с.
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 406 с.
9. Ряховская А.Н. Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. А.Н. Ряховской.– М. : Магистр: Инфа-М, 2015. – 624 с.
10. Савицкая Г.В. Экономический анализ: учебник. – 14-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 649 с.
11. Черненко В.А.. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата/ В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 417 с.
12. Шеремет А.Д. Методика анализа деятельности коммерческих организаций/ А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
13. Глухова Д.В. Совершенствование механизма антикризисного финансового управления в организациях: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 – Финансы, денежное обращение и кредит / НОУ ВПО «Северо-Кавказский гуманитарно-технический институт». Ставрополь, 2015.

14. Бобылёва А.З. Проект федерального стандарта проведения арбитражным управляющим анализа финансового состояния должника// Эффективное антикризисное управление. 2016. – №2(95). – С. 43-47.
15. Бобылёва А.З. О концепции проведения арбитражным управляющим анализа финансово экономического состояния должника / А. З. Бобылева, Е. Н. Жаворонкова, О. А. Львова, М. Г. Холина // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2015. № 10. – С.71-79.
16. Журиха А.М. Научные подходы к антикризисному управлению предприятием // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф.- СПб.: Издательский дом «Свое издательство». 2016. - С. 110-112. [Электронный ресурс]. URL:<https://moluch.ru/conf/econ/archive/219/11514/>
17. Журова Л.И. Процедура и механизмы антикризисного финансового управления// E-library: [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17735541&>
18. Львова Н.А. Методология корпоративной финансовой диагностики [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-korporativnoy-finansovoy-dagnostiki>
19. Кабанов В.Н., Яковлев С.П. Антикризисное управление финансовыми ресурсами предприятия// Эффективное антикризисное управление. 2014. - №6(87). – С. 84-93.
20. Кальварский Г.В., Львова Н.А. Финансовая диагностика кризисного предприятия// Эффективное антикризисное управление. 2012. - №3(72). – С. 94-103
21. Колышкин А.В. Прогнозирование финансовой несостоятельности предприятий/ А.В. Колышкин, Е.В. Гиленко, С.Е. Довженко, С.А. Жилкин, С.Е. Чое//Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2014.- №2.
22. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Антикризисное управление: современная концепция и основной инструментарий //Стратегический менеджмент. 2015. №3. – С. 45-55.
23. Ряховская А. Н., Кован С. Е. Антикризисное управление: развитие научного направления и практики //Управленческие науки. 2014. № 3 (12). С. 29-37.
24. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях //Эффективное антикризисное управление. 2013. №5 (80). – С. 62-73.
25. Шаповал Е.В., Якиманская К.М. Исследование методик анализа финансового состояния организации// E-library: [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22479795>

26. Дмитриева Е.В. Как провести экспресс-анализ финансовой отчётности// Финансовый директор. 2017. [Электронный ресурс] URL: <https://fd.ru/articles/36983-kak-provesti-ekspress-analiz-finansovoy-otchetnosti>
27. Рогова О.А. Анализ дебиторской задолженности предприятия//Финансовый директор. 2017. [Электронный ресурс] URL: <https://fd.ru/articles/158635-analiz-debitorskoy-zadoljennosti-predpriyatiya-qqq-17-m5>
28. Языков А.А. Как провести анализ финансовой устойчивости: показатели, источники информации// Финансовый директор. 2017. [Электронный ресурс] URL: <https://fd.ru/articles/158343-kak-provesti-analiz-finansovoy-ustoychivosti-pokazateli-istochniki-informatsii-qqq-16-m12>
29. Нормативы ликвидности, финансовой устойчивости и независимости для вашей компании//Финансовый директор. 2017. [Электронный ресурс] URL: <http://e.fd.ru/article.aspx?aid=236783>
30. Корпоративный журнал ООО «Нокиан Тайерс» - «Hakkapeliitta spirit»
31. Maximilian Groh, «Distinction between Anti-Crisis Management and Strategic Management»/Maximilian Groh - Your Business Advisor, 2016. URL: <https://www.mgroh.eu/blog/anticrisis-management/distinction-anti-crisis-management-strategic-management/>
32. Annual review 2017: [Электронный ресурс] URL: <https://www.nokiantyres.ru/o-nokian-tyres/publikatsii/godovoy-otchet/>
33. Corporate sustainability report 2017: [Электронный ресурс] URL: https://dc602r66yb2n9.cloudfront.net/pub/web/attachments/publications/NokianTyres_CSR_en_2
34. URL:<https://fd.ru/articles/157181-sqk-15-m11-analiz-finansovoy-ustoychivosti-i-likvidnosti-organizatsii>
35. URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/inec_analysis.shtml
36. URL:<https://fd.ru/articles/157179-sqk-15-m11-finansovyy-analiz-predpriyatiya-po-balansu>
37. URL: <https://www.nokiantyres.ru>
38. URL: <http://www.spark-interfax.ru>

Приложения

Приложение 1

Основные объекты наблюдения «кризисного поля», включаемые в
экспресс-диагностику предприятия

№	Объекты наблюдения	Индикаторы	
		Объёмные	Структурные
1	Чистый денежный поток	1. Сумма чистого денежного потока по предприятию в целом	1. Коэффициент достаточности чистого денежного потока
		2. Сумма чистого денежного потока по операционной деятельности предприятия	2. Коэффициент ликвидности денежного потока
			3. Коэффициент эффективности денежного потока
			4. Коэффициент реинвестирования чистого денежного потока
2	Рыночная стоимость	Сумма чистых активов предприятия по рыночной стоимости	1. Рыночная стоимость предприятия
			2. Стоимость предприятия по коэффициенту капитализации прибыли
3	Структура капитала	1. Сумма собственного капитала предприятия.	1. Коэффициент автономии
		2. Сумма заемного капитала предприятия	2. Коэффициент финансирования (коэффициент финансового левериджа)
			3. Коэффициент долгосрочной финансовой независимости
4	Состав финансовых обязательств по срочности погашения	1. Сумма долгосрочных финансовых обязательств	1. Коэффициент соотношения долгосрочных и краткосрочных финансовых обязательств
		2. Сумма краткосрочных финансовых обязательств	2. Коэффициент соотношения привлеченного финансового и товарного кредита

		3. Сумма финансового кредита	3. Период обращения кредиторской задолженности
		4. Сумма товарного (коммерческого) кредита	
5	Состав активов предприятия	1. Сумма внеоборотных активов	1. Коэффициент маневренности активов
		2. Сумма оборотных активов	2. Коэффициент обеспеченности высоколиквидными активами
		3. Сумма денежных активов	3. Коэффициент обеспеченности готовыми средствами платежа
		4. Сумма текущей дебиторской задолженности — всего, в т.ч. просроченной	4. Коэффициент текущей платежеспособности
			5. Коэффициент абсолютной платежеспособности
6	Состав текущих затрат предприятия	1. Общая сумма текущих затрат	1. Уровень текущих затрат к объему реализации продукции абсолютное значение
		2. Сумма постоянных текущих затрат	2. Уровень переменных текущих затрат
			3. Коэффициент операционного левирджа
7	Уровень концентрации финансовых операций в зонах повышенного риска		1. Коэффициент критического риска
			2. Коэффициент катастрофического риска

Источник: Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И.Алексеева, Ю.В.Васильев, А.В., Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 528 с.

Группировка активов организации по степени их ликвидности

Название группы активов	Содержание статей баланса
A1 - наиболее ликвидные активы	Денежные средства; Краткосрочные финансовые вложения
A2 -быстро реализуемые активы	Товары отгруженные; Краткосрочная дебиторская задолженность (срок погашения до 12 месяцев); НДС по приобретённым ценностям
A3 - медленно реализуемые активы	Производственные запасы; Незавершённое производство; Готовая продукция; Товары
A4 - трудно реализуемые активы	Основные средства; Нематериальные активы; Долгосрочные финансовые вложения; Незавершённое строительство; Дебиторская задолженность (срок погашения больше 12 месяцев); Неликвидные активы: безнадёжная дебиторская задолженность, неходовые, залежалые материальные ценности, расходы будущих периодов

Группировка пассивов организации по степени срочности их оплаты

Название группы пассивов	Содержание статей баланса
П1 - наиболее срочные обязательства	Кредиторская задолженность и кредиты банка, сроки которых наступили
П2 - краткосрочные пассивы	Краткосрочные обязательства (краткосрочные займы и кредиты, доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов и платежей, прочие краткосрочные обязательства)
П3 - долгосрочные пассивы	Долгосрочные обязательства (итог раздела «Долгосрочные обязательства» (баланс), задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов)
П4 - постоянные пассивы	Собственный капитал

Показатели рентабельности предприятия ¹

№ п/п	Наименование показателя	Способ расчёта	Пояснения
1	Рентабельность активов (авансированно го капитала)	$P_{ак} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя за период стоимость активов}}$	Показывает, сколько копеек прибыли до налогообложения приходится на 1 руб., вложенный в активы
2	Рентабельность собственного капитала	$P_{ск} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя за период величинасобственных средств}}$	Показывает, сколько копеек прибыли до налогообложения приходится на 1 руб., вложенный в собственные средства
3	Рентабельность инвестиций	$P_{инв} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Средняя за период величина собственногокапитала и долгосрочных обязательств}}$	Показывает, сколько копеек прибыли до налогообложения зарабатывается на 1 руб. инвестиций
4	Рентабельность продаж	$P_{п} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}}$	Показывает, сколько копеек прибыли от продаж приходится на 1 руб. выручки
5	Рентабельность основной деятельности (окупаемость издержек)	$P_{од} = \frac{\text{Прибыль от продаж или чистая прибыль}}{\text{Себестоимость реализованной продукции}}$	Показывает, сколько прибыли от продажи или чистой прибыли приходится на 1 руб. затрат
6	Норма чистой прибыли	$H_{чп} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Показывает, сколько копеек чистой прибыли приходится на 1 руб. выручки

¹ Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. А.Н. Ряховской. – М. : Магистр: Инфа-М, 2015. С. 161-162.

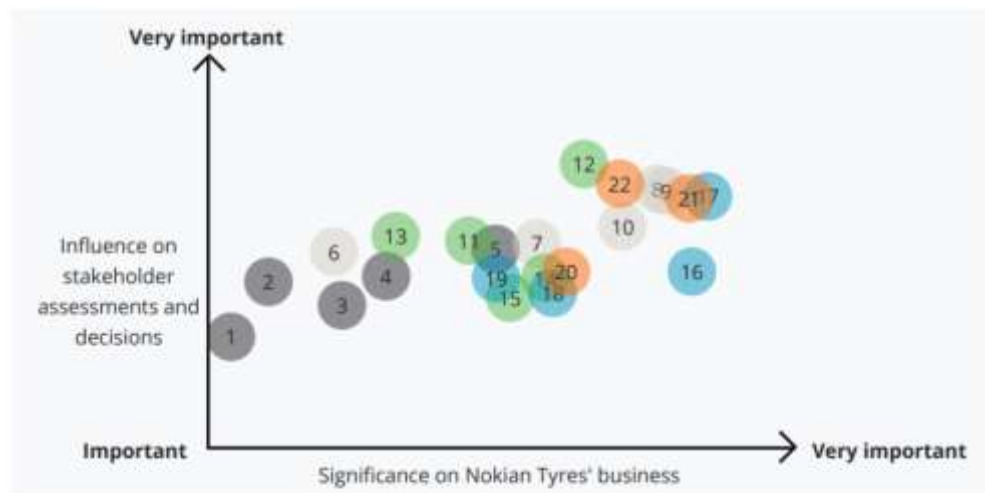
Показатели оборачиваемости¹

№ п/п	Наименование показателя	Способ расчёта	Пояснения
Скорость оборота - количество оборотов, которое совершает капитал организации или его составляющие за анализируемый период			
1	Коэффициент оборачиваемости активов (капиталоотдача)	$K_{\text{обор.ак}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя за период стоимость активов}}$	Отражает, сколько раз за период оборачивается капитал, вложенный в активы хозяйствующего субъекта. Рост данного показателя говорит о повышении эффективности его использования.
2	Коэффициент оборачиваемости собственных средств	$K_{\text{ск}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя за период величина собственных средств}}$	Отражает скорость оборачиваемости собственного капитала предприятия
3	Коэффициент оборачиваемости основных средств (фондоотдача)	$K_{\text{об.ос}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя за период стоимость основных средств}}$	Отражает эффективность использования основных средств; показывает, сколько выручки приходится на 1 руб. стоимости основных средств
4	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$K_{\text{об.оА}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя за период стоимость оборотных активов}}$	Показатель скорости оборота оборотных средств; сколько руб. выручки приходится на 1 руб. оборотных активов
5	Коэффициент оборачиваемости запасов	$P_{\text{об.з}} = \frac{\text{Себестоимость реализации}}{\text{Средняя за период величина запасов}}$	Показывают скорость обращения запасов; количество руб. затрат, приходящееся на 1 руб., вложенных в материально-производственные запасы

¹ Банк В. Р. Финансовый анализ: учебное пособие / С. В. Банк. М.: ТК Велби - Проспект, 2014. С.138 - 142

6	Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	$K_{об.ДЗ} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя за период величина ДЗ}}$	Показывает число оборотов коммерческого кредита, предоставленного предприятиям. Значение показателя уменьшается, при ускорении оборачиваемости. Это свидетельствует об улучшении ситуации в расчетах с дебиторами
Период оборота - средний срок, за который возвращаются в хозяйственную деятельность организации денежные средства, вложенные в производственно-коммерческие операции			
7	Средний срок оборота	$T_{об.} = \frac{365}{\text{Коэффициент оборачиваемости}}$	Характеризует продолжительность оборота активов, собственных средств, дебиторской задолженности и т.д.

Основные направления в области устойчивого развития ООО «Нокиан Тайерс»
и их значимость



PLANET	PEOPLE	HAKKAPELIITTA WAY	ECONOMY	WORLD ON WHEELS
--------	--------	-------------------	---------	-----------------

- | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Reducing the use of water in tyre production | 6. Human rights in Nokian Tyres' business operations | 11. Transparent and comprehensive reporting | 16. Ensuring profitable growth and maintaining a good profit level | 20. Rolling resistance of tyres |
| 2. Preserving and improving biodiversity at the production sites | 7. Promoting equal treatment of people | 12. Business ethics and compliance with the laws and regulations | 17. Customer satisfaction | 21. Developing innovative and eco-friendlier products |
| 3. Eco-friendliness, energy efficiency and emissions in production | 8. High level of occupational health and safety in all operations | 13. Responsible purchasing of raw materials, goods and services | 18. Sustainability as a competitive factor | 22. Giving the highest priority to product safety |
| 4. Reducing greenhouse gas emissions in transport and production | 9. Ensuring employee satisfaction and motivation | 14. Good corporate citizenship (social support and work with organisations and communities) | 19. Systematic business risk management, including sustainability | |
| 5. Reducing waste volumes in tyre production | 10. Professional development of employees | 15. Active stakeholder engagement in corporate sustainability | | |

Вертикальный анализ аналитического баланса ООО «Нокиан Тайерс»

Показатели	Значение показателя, тыс. руб				Абсолютное отклонение (+,-), тыс. руб				Изменение, %			
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год к 2013	2015 год к 2014	2016 год к 2015	2016 год к 2014	2014 год к 2013	2015 год к 2014	2016 год к 2015	2016 год к 2014
Внеоборотные активы	18 634 716	17 668 027	16 716 432	17 328 272	-966 689	-951 595	611 840	-339 755	-5,19%	-5,39%	3,66%	-1,92%
Основные средства	18 278 932	16 917 407	15 959 362	16 581 998	-1 361 525	-958 045	622 636	-335 409	-7,45%	-5,66%	3,90%	-1,98%
Долгосрочные финансовые вложения	291 012	695 088	702 207	684 144	404 076	7 119	-18 063	-10 944	138,85%	1,02%	-2,57%	-1,57%
Отложенные налоговые активы	4 948	4 943	4 938	4 936	-5	-5	-2	-7	-0,10%	-0,10%	-0,04%	-0,14%
Прочие внеоборотные активы	59 824	50 589	49 925	57 194	-9 235	-664	7 269	6 605	-15,44%	-1,31%	14,56%	13,06%
Оборотные активы	4 924 357	3 113 990	7 131 693	9 168 588	-1 810 367	4 017 703	2 036 895	6 054 598	-36,76%	129,02%	28,56%	194,43%
Запасы	2 625 660	2 817 338	3 290 129	3 666 914	191 678	472 791	376 785	849 576	7,30%	16,78%	11,45%	30,16%
НДС по приобретённым ценностям	4 542	46	1 537	1 000	-4 496	1 491	-537	954	-98,99%	3241,30%	-34,94%	2073,91%
Дебиторская задолженность	1 817 536	262 195	3 814 242	5 153 362	-1 555 341	3 552 047	1 339 120	4 891 167	-85,57%	1354,73%	35,11%	1865,47%
Краткосрочные финансовые вложения	464 000	19	2		-463 981	-17	-2	-19	-100,00%	-89,47%	-100,00%	-100,00%
Денежные средства и их эквиваленты	11 034	27 272	23 289	338 234	16 238	-3 983	314 945	310 962	147,16%	-14,60%	1352,33%	1140,22%
Прочие оборотные активы	1 585	7 120	2 494	9 078	5 535	-4 626	6 584	1 958	349,21%	-64,97%	263,99%	27,50%
АКТИВЫ ВСЕГО	23 559 073	20 782 017	23 848 125	26 496 860	-2 777 056	3 066 108	2 648 735	5 714 843	-11,79%	14,75%	11,11%	27,50%
Капитал и резервы	13 148 391	9 472 300	12 455 335	14 921 291	-3 676 091	2 983 035	2 465 956	5 448 991	-27,96%	31,49%	19,80%	57,53%
Уставный капитал	2 822 183	2 822 183	2 822 183	2 822 183	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	10 326 208	6 650 117	9 633 152	12 099 108	-3 676 091	2 983 035	2 465 956	5 448 991	-35,60%	44,86%	25,60%	81,94%
Долгосрочные обязательства	8 620 083	9 229 759	7 604 677	9 187 403	609 676	-1 625 082	1 582 726	-42 356	7,07%	-17,61%	20,81%	-0,46%
Заёмные средства (долгосрочные)	8 500 000	9 150 000	7 550 000	9 150 000	650 000	-1 600 000	1 600 000	0	7,65%	-17,49%	21,19%	0,00%
Отложенные налоговые обязательства	120 083	79 759	54 677	37 403	-40 324	-25 082	-17 274	-42 356	-33,58%	-31,45%	-31,59%	-53,10%
Краткосрочные обязательства	1 790 599	2 079 958	3 788 113	2 387 266	289 359	1 708 155	-1 400 847	307 308	16,16%	82,12%	-36,98%	14,77%
Заёмные средства (краткосрочные)	323 925	142 777	1 886 965	111 981	-181 148	1 744 188	-1 774 984	-30 796	-55,92%	1221,62%	-94,07%	-21,57%
Кредиторская задолженность	1 397 983	1 856 543	1 787 917	2 145 385	458 560	-68 626	357 468	288 842	32,80%	-3,70%	19,99%	15,56%
Доходы будущих периодов	340	74	62	50	-266	-12	-12	-24	-78,24%	-16,22%	-19,35%	-32,43%
Прочие краткосрочные обязательства	68 351	80 564	113 169	129 850	12 213	32 605	16 681	49 286	17,87%	40,47%	14,74%	61,18%
ПАССИВЫ ВСЕГО	23 559 073	20 782 017	23 848 125	26 495 960	-2 777 056	3 066 108	2 647 835	5 713 943	-11,79%	14,75%	11,10%	27,49%

Горизонтальный анализ аналитического баланса ООО «Нокиан Тайерс»

Показатели	Значение показателя, тыс. руб				Структура в % к валюте баланса			Изменение, %			
	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год	2015 год	2016 год	2014 год к 2013	2015 год к 2014	2016 год к 2015	2016 год к 2014
Внеоборотные активы	18 634 716	17 668 027	16 716 432	17 328 272	85,02%	70,10%	65,40%	85,02%	-14,92%	-4,70%	-19,62%
Основные средства	18 278 932	16 917 407	15 959 362	16 581 998	81,40%	66,92%	62,58%	81,40%	-14,48%	-4,34%	-18,82%
Долгосрочные финансовые вложения	291 012	695 088	702 207	684 144	3,34%	2,94%	2,58%	3,34%	-0,40%	-0,36%	-0,76%
Отложенные налоговые активы	4 948	4 943	4 938	4 936	0,02%	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%	0,00%	-0,01%
Прочие внеоборотные активы	59 824	50 589	49 925	57 194	0,24%	0,21%	0,22%	0,24%	-0,03%	0,01%	-0,03%
Оборотные активы	4 924 357	3 113 990	7 131 693	9 168 588	14,98%	29,90%	34,60%	14,98%	14,92%	4,70%	19,62%
Запасы	2 625 660	2 817 338	3 290 129	3 666 914	13,56%	13,80%	13,84%	13,56%	0,24%	0,04%	0,28%
НДС по приобретённым ценностям	4 542	46	1 537	1 000	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
Дебиторская задолженность	1 817 536	262 195	3 814 242	5 153 362	1,26%	15,99%	19,45%	1,26%	14,73%	3,46%	18,19%
Краткосрочные финансовые вложения	464 000	19	2		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Денежные средства и их эквиваленты	11 034	27 272	23 289	338 234	0,13%	0,10%	1,28%	0,13%	-0,03%	1,18%	1,15%
Прочие оборотные активы	1 585	7 120	2 494	9 078	0,03%	0,01%	0,03%	0,03%	-0,02%	0,02%	0,00%
АКТИВЫ ВСЕГО	23 559 073	20 782 017	23 848 125	26 496 860							
Капитал и резервы	13 148 391	9 472 300	12 455 335	14 921 291	45,58%	52,23%	56,32%	45,58%	6,65%	4,09%	10,74%
Уставный капитал	2 822 183	2 822 183	2 822 183	2 822 183	13,58%	11,83%	10,65%	13,58%	-1,75%	-1,18%	-2,93%
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	10 326 208	6 650 117	9 633 152	12 099 108	32,00%	40,39%	45,66%	32,00%	8,39%	5,27%	13,66%
Долгосрочные обязательства	8 620 083	9 229 759	7 604 677	9 187 403	44,41%	31,89%	34,67%	44,41%	-12,52%	2,79%	-9,74%
Заёмные средства (долгосрочные)	8 500 000	9 150 000	7 550 000	9 150 000	44,03%	31,66%	34,53%	44,03%	-12,37%	2,87%	-9,49%
Отложенные налоговые обязательства	120 083	79 759	54 677	37 403	0,38%	0,23%	0,14%	0,38%	-0,15%	-0,09%	-0,24%
Краткосрочные обязательства	1 790 599	2 079 958	3 788 113	2 387 266	10,01%	15,88%	9,01%	10,01%	5,88%	-6,87%	-1,00%
Заёмные средства (краткосрочные)	323 925	142 777	1 886 965	111 981	0,69%	7,91%	0,42%	0,69%	7,23%	-7,49%	-0,26%
Кредиторская задолженность	1 397 983	1 856 543	1 787 917	2 145 385	8,93%	7,50%	8,10%	8,93%	-1,44%	0,60%	-0,84%
Доходы будущих периодов	340	74	62	50	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Прочие краткосрочные обязательства	68 351	80 564	113 169	129 850	0,39%	0,47%	0,49%	0,39%	0,09%	0,02%	0,10%
ПАССИВЫ ВСЕГО	23 559 073	20 782 017	23 848 125	26 495 960	100,00%	100,00%	100,00%				0,00%